



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2018/2019



Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel

2018/2019

Société anonyme au capital de 1 740 928,39 euros

Siège social :

9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
408 168 003 R.C.S. Nanterre
France



Le présent document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF »), le 10 janvier 2020, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès d'Elior Group, ainsi que sur le site internet d'Elior Group (www.eliorgroup.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

NOTE

Remarques générales

Le présent document d'enregistrement universel (ci-après le « Document d'Enregistrement Universel ») est également constitutif :

- du rapport financier annuel devant être établi et publié par toute société cotée dans les quatre mois de la clôture de chaque exercice, conformément à l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF ; et
- du rapport de gestion annuel du conseil d'administration de la société Elior Group devant être présenté à l'assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du code de commerce.

Dans le Document d'Enregistrement Universel, les termes « Société » et « Elior Group » désignent Elior Group, société anonyme. Toutes les références au « Groupe », « groupe Elior », ou encore « Elior » concernent la Société et ses filiales consolidées prises dans leur ensemble.

Le 1^{er} juillet 2019, Elior Group a finalisé la cession de sa filiale Areas, regroupant les activités de concession du Groupe (voir la section 1.4 « Historique »). A l'issue de cette opération, le groupe Elior est recentré sur son cœur de métier : la restauration collective et les services. Le présent Document d'Enregistrement Universel, relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2019, présente l'activité du groupe dans sa configuration post cession Areas.

Informations prospectives

Le Document d'Enregistrement Universel contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à

caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir » ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou expression similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différents chapitres du Document d'Enregistrement Universel et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie du Groupe. Les informations prospectives mentionnées dans le Document d'Enregistrement Universel sont données uniquement à la date d'enregistrement de ce dernier. Sauf obligation légale ou réglementaire qui s'appliquerait, le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le Document d'Enregistrement Universel afin de refléter tout changement affectant ses objectifs ou les événements, conditions ou circonstances sur lesquels sont fondées les informations prospectives contenues dans le Document d'Enregistrement Universel. Le Groupe opère dans un environnement concurrentiel et en évolution rapide ; il peut donc ne pas être en mesure d'anticiper tous les risques, incertitudes ou autres facteurs susceptibles d'affecter son activité, leur impact potentiel sur son activité ou encore dans quelle mesure la matérialisation d'un risque ou d'une combinaison de risques pourrait avoir des résultats significativement différents de ceux mentionnés dans toute information prospective, étant rappelé qu'aucune de ces informations prospectives ne constitue une garantie de résultats réels.

SOMMAIRE

1. ELIOR GROUP	5		
1.1	Message de Gilles Cojan, président du conseil d'administration	5	
1.2	Message de Philippe Guillemot, directeur général	7	
1.3	Informations financières sélectionnées	11	
1.4	Historique	15	
1.5	Organigramme	17	
1.6	Les activités et les stratégies	18	
1.7	Elior Group en bourse	46	
2. RESPONSABILITE D'ENTREPRISE	52		
2.1	La responsabilité : un moteur de création de valeur	52	
2.2	Conduire de manière responsable ses activités	57	
2.3	Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	61	
2.4	S'approvisionner de manière responsable	66	
2.5	Encourager le développement de l'économie circulaire	70	
2.6	S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs	75	
2.7	Note méthodologique	81	
3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA	93		
3.1	Organes d'administration et de direction	93	
3.2	Gestion des risques	155	
3.3	Salariés	172	
4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2018-2019 - RFA	175		
4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	175	
4.2	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019	185	
4.3	Bilan consolidé simplifié du Groupe	190	
4.4	Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2019	191	
4.5	Principaux franchissements de seuils intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2019	192	
4.6	Résultat social et dividende	195	
4.7	Situation financière et trésorerie du Groupe	196	
4.8	Perspectives d'avenir	204	
4.9	Comptes consolidés 2018-2019 et annexes	206	
4.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2018-2019 - RFA	268	
4.11	Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2019	272	
4.12	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2018-2019 - RFA	286	
4.13	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	290	
5. INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL	296		
5.1	Renseignements concernant Elior Group	296	
5.2	Le capital social - RFA	304	
5.3	L'actionnariat de la Société - RFA	314	
6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	322		
6.1	Contrats importants	322	
6.2	Documents accessibles au public	323	
6.3	Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA	324	
6.4	Informations incluses par référence	326	
6.5	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	327	
6.6	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	328	
6.7	Table de concordance du rapport financier annuel	332	
6.8	Table de concordance du rapport de gestion	333	

NB : les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide de l'acronyme « RFA » (voir table de concordance au 6.7)

1

ELIOR GROUP

1.1	Message de Gilles Cojan, président du conseil d'administration	5		
1.2	Message de Philippe Guillemot, directeur général	7		
1.3	Informations financières sélectionnées	11		
1.3.1	Indicateurs clés de performance	11		
1.3.2	Chiffres clés	12		
1.4	Historique	15		
1.5	Organigramme	17		
1.6	Les activités et les stratégies	18		
1.6.1	Les activités	18		
1.6.1.1	La restauration collective	18		
1.6.1.2	Les services	20		
1.6.1.3	Les tendances	20		
1.6.2	La stratégie du groupe	26		
1.6.2.1	Caractéristiques du marché de la restauration collective	26		
1.6.2.2	Caractéristiques du marché des services	27		
1.6.3	Les atouts concurrentiels du Groupe	27		
1.6.3.1	Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs	27		
1.6.3.2	Une complémentarité choisie entre les activités de restauration collective et de services	28		
1.6.3.3	Un modèle économique résilient et attractif, grâce à une base de clients fidèles et des contrats de longue durée	30		
1.6.3.4	Une capacité éprouvée de création de valeur combinant croissance organique, croissance externe et une capacité reconnue d'intégration des sociétés acquises	31		
1.6.3.5	Une excellence opérationnelle, résultat d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et d'une structure de coûts contrôlée	31		
1.6.3.6	Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés	31		
1.6.4	Les principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent et l'environnement concurrentiel	32		
1.6.4.1	Le marché de la restauration collective	32		
1.6.4.2	Le marché des services	35		
1.6.5	L'environnement réglementaire	37		
1.6.5.1	Règlementation applicable en matière de sécurité des aliments	37		
1.6.5.2	Règlementation applicable en matière de droit du travail	43		
1.7	Elior Group en bourse	46		
1.7.1	Communication financière et relations avec les actionnaires	46		
1.7.1.1	Préparation de la communication financière	46		
1.7.1.2	Moyens mis en œuvre dans la communication financière	46		
1.7.1.3	Des contacts réguliers	46		
1.7.1.4	Une information en continu	47		
1.7.2	L'action Elior Group	48		

1. ELIOR GROUP

1.1 MESSAGE DE GILLES COJAN, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2019, Elior s'est recentré sur ses activités historiques de restauration collective et de services. Pourriez-vous revenir sur les motivations qui ont conduit le Groupe à ce repositionnement stratégique ?

Le Conseil d'Administration a en effet souhaité réorienter la stratégie du Groupe vers les activités de restauration collective et de services. Il a donc été décidé de céder nos activités de restauration de concessions, jusque-là regroupées au sein de notre ancienne filiale Areas. Ce choix stratégique s'est fondé sur plusieurs constats solides :

- La taille respective des marchés : plus de 200 milliards d'euros pour la seule restauration collective, contre un peu plus de 10 milliards pour la restauration de concession.
- La forte concentration du marché de la restauration de concession entre trois principaux opérateurs et quelques propriétaires d'infrastructures, conduisant à une intensité concurrentielle souvent préjudiciable à la rentabilité des projets.
- Les tendances du marché doublement impacté par une augmentation simultanée des redevances de concessions payées aux propriétaires d'infrastructures (autoroutes, gares, aéroports...) et par des besoins croissants en investissements à la charge des opérateurs, cette tension pesant sensiblement sur nos niveaux de marges et de cash-flow.
- Enfin, la situation conjoncturelle du Groupe dont la croissance rapide par acquisitions successives en restauration collective aux USA avait abouti à élever le niveau d'endettement.

Le recentrage d'Elior sur son cœur de métier historique de la restauration et des services nous est donc apparu comme la meilleure option pour lui permettre de retrouver une dynamique de croissance.

Ce repositionnement a-t-il eu des répercussions sur la gouvernance du Groupe ?

Les modalités de gouvernance du Groupe, mises en place en 2017, ont parfaitement joué leur rôle stabilisateur dans cette période charnière, hautement stratégique, y compris

dans une actualité, très observée, de transition managériale et de cession des activités de restauration de concession. En ce qui concerne le Comité Exécutif, il va de soi que le recentrage engagé permet un soutien plus important des équipes du siège aux équipes opérationnelles, favorisant ainsi la transversalité et la bonne exécution des plans d'actions mis en œuvre à l'échelle du Groupe. Sur ce dernier point, il me paraît important de souligner que les clés du succès en restauration collective et services reposent en premier lieu sur la motivation et l'implication des femmes et des hommes engagés au quotidien au plus près de nos clients et de nos convives.

Quel bilan tirez-vous de l'exercice écoulé ?

L'exercice qui vient de se terminer est marqué par un retour aux fondamentaux de nos métiers et je ne doute pas que les progrès déjà constatés vont se poursuivre dans les mois et années à venir. Il s'agit en premier lieu pour nos équipes de porter toute leur énergie sur la satisfaction de nos clients et de nos convives, d'intégrer leurs attentes, d'adapter nos offres aux tendances qui se font jour. Sur le plan financier, le redressement des marges se fait déjà sentir en France et notre cash-flow opérationnel, gage de notre futur, marque un progrès très sensible. À cet égard, je salue le plan stratégique New Elior, piloté par Philippe Guillemot, résultat d'un important travail collaboratif entre les équipes opérationnelles, les différents pays et entités du Groupe.

Suite au repositionnement du Groupe, quelle est d'après vous la marque de fabrique d'Elior Group, son caractère différenciant ?

Elior a sa propre culture et cela fait sa force. L'esprit d'initiative doit partout être encouragé dès lors qu'il s'inscrit dans le plan de développement New Elior qui a été approuvé par le Conseil d'Administration. Notre agilité et notre mobilité sont des atouts importants liés à notre taille et à notre concentration géographique dans six pays. Nous devons faire vivre cet esprit de pionnier qui a toujours animé notre groupe et qui nous a permis de faire d'Elior un opérateur mondialement respecté.

L'humain est au cœur de notre dispositif et, même s'il est de plus en plus assisté par des outils sans cesse plus

sophistiqués, notamment grâce au numérique, il reste la garantie essentielle de notre qualité et de notre capacité à innover. Le Conseil d'Administration en a pleinement conscience et son comité des nominations et rémunérations y porte une très grande attention.

Il convient également de souligner que l'ensemble des fonds reçus lors de la cession d'Areas ont été intégralement affectés à la réduction de l'endettement du Groupe pour redonner à Elior des marges de manœuvres solides face à ses compétiteurs. Cet arbitrage est un témoignage de plus de la confiance qu'ont aujourd'hui nos actionnaires envers nos équipes et en leur capacité à développer l'entreprise sur le long terme.

Quelles sont selon vous les grandes perspectives pour le groupe ? Quels seront les principaux enjeux à relever ? Et sur quels atouts le groupe peut-il compter ?

Elior se doit de confirmer son retour à une croissance durable et profitable. Nos marchés sous-jacents, très porteurs, nous en offrent l'opportunité, sans compter les nouveaux marchés dynamiques sur lesquels le Groupe s'est déjà positionné. C'est notamment le cas sur le marché des seniors. La nutrition doit également être au cœur de nos réflexions, c'est une question de santé publique. Elior reste un restaurateur social qui permet, chaque jour, à plusieurs millions de convives de se restaurer selon leurs goûts, au meilleur prix et dans les meilleures conditions possibles de nutrition, d'hygiène et de sécurité.

Le Conseil d'Administration est donc totalement engagé avec le Comité Exécutif pour faire en sorte que le plan de développement New Elior soit pleinement mis en œuvre dans toutes ses composantes - croissance, redressement des marges et du cash-flow et acquisitions ciblées - le tout bien sûr dans le respect inconditionnel de notre métier, de nos collaborateurs, de nos clients et de nos convives.

1.2 MESSAGE DE PHILIPPE GUILLEMOT, DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'année écoulée marque un rebond pour Elior, quel bilan faites-vous de cette année charnière ?

L'année 2018-2019 est celle des engagements tenus pour Elior. Nous avons, en effet, mis en œuvre le recentrage du Groupe sur notre cœur de métier historique - la restauration collective et les services, en France - et accéléré notre développement. Tout en maintenant une grande rigueur dans la gestion de nos contrats, nous avons engagé une dynamique de transformation en lançant notre plan stratégique New Elior 2024. Enfin, comme annoncé, nous avons redressé nos marges au cours du second semestre, atteignant ainsi tous les objectifs que nous nous étions fixés pour l'ensemble de l'exercice.

Pourriez-vous revenir sur les principaux enjeux relevés en France et à l'international au cours de l'exercice écoulé ?

En France, nous avons conforté notre position de leader de la restauration collective, sous l'impulsion d'une équipe de direction renouvelée qui a mis en place une organisation structurée pour accroître notre discipline commerciale et opérationnelle. Elior est plus que jamais pionnier pour répondre aux nouvelles attentes de nos convives. La branche Services - centrée sur la France - a poursuivi son développement, et conforté sa place de leader en santé en misant avant tout sur l'innovation. À l'international, nous continuons de renforcer les fondations de nos opérations, et nous sommes aujourd'hui très bien orientés pour poursuivre le développement du Groupe.

Cet exercice aura également été l'occasion de redéfinir les fondamentaux du Groupe ?

Elior a aujourd'hui une mission clairement définie : gagner chaque jour la confiance de nos convives en leur proposant des repas sains, équilibrés, respectueux de l'environnement qui soient également un moment de plaisir. C'est là notre mission de restaurateur responsable. À cela, ajoutons notre savoir-faire pour prendre soin des sites et des environnements de nos clients grâce à nos activités de Services, en France.

Vous avez lancé en juin dernier le plan stratégique New Elior 2024. De quoi s'agit-il ?

Comme je vous l'ai dit, en cédant Areas, Elior a fait le choix de se concentrer sur son cœur de métier historique : la restauration collective dans l'ensemble des six pays dans lesquels il est implanté, et les services en France. Elior se positionne ainsi comme le deuxième *pure player* du secteur sur le marché mondial.

Pour ouvrir ce nouveau chapitre de son histoire, le Groupe a redéfini sa mission et ses priorités à travers un plan stratégique à horizon 2024, baptisé New Elior. Ce plan ambitieux, élaboré conjointement par le comité exécutif et les équipes opérationnelles, est articulé autour de cinq *Leviers de Création de Valeur*.

Pourriez-vous détailler ces cinq *Leviers de Création de Valeur* du plan New Elior 2024 ?

Il s'agit d'abord de faire évoluer notre portefeuille d'activités vers les segments les plus attractifs. C'est-à-dire ceux sur lesquels nous pouvons renforcer encore notre proposition de valeur pour nos clients grâce à des propositions fortement innovantes. Notre ambition est également de promouvoir les nombreux bénéfices de l'externalisation auprès de prospects n'ayant pas encore fait ce choix d'organisation. Enfin, ce travail de segmentation nous conduit à nous positionner sur de nouveaux marchés porteurs ou nous sommes à même de proposer une offre différenciante et compétitive comme par exemple dans la restauration à bord des trains, ou dans la livraison de repas aux PME.

Ensuite, nous redonnons à nos équipes, au plus près de nos clients - à commencer par nos chefs - les moyens d'adapter de manière continue nos offres aux attentes des convives en proposant une alimentation saine et respectueuse de la planète, avec des concepts fortement inspirés de la restauration commerciale. L'évolution des habitudes de consommation, parfois très rapide, nous rappelle que nous devons innover et nous réinventer en permanence. Il nous faut, par exemple, faire preuve de créativité, d'agilité, et intégrer pleinement les nouveaux usages du numérique pour accompagner les attentes des nouvelles générations.

L'attention portée à nos clients est également un levier de croissance majeur, grâce à la qualité de nos offres et à notre capacité à les accompagner dans la durée en systématisant de meilleures pratiques de fidélisation. Notre écoute clients, le renouvellement de nos offres, notre force d'innovation et la qualité de nos services

seront les clés de notre réussite à venir. C'est là une extraordinaire opportunité de démontrer notre savoir-faire et notre engagement.

Une attention renforcée est également portée à l'optimisation et à l'adaptation permanente de nos coûts aux besoins des opérations : achats, personnels et coûts de structure,

Enfin, la gestion rigoureuse du cash - et son allocation à des investissements ciblés sur les opportunités garantissant le meilleur retour - reste un élément central de notre stratégie de développement.

Comment ce plan New Elior sera-t-il déployé en France, mais également à l'international ?

L'objectif de ce plan est de nous rendre encore plus performants et de gagner des parts de marché dans nos six pays d'implantation. Nous souhaitons renforcer encore notre statut de leader en France, en Italie et en Espagne, et développer nos positions au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Inde. Chacun de ces pays présente un contexte particulier et des opportunités différentes, nous avons donc conçu notre plan New Elior afin qu'il puisse être décliné dans chacun de ces territoires. Nos cinq Leviers de Création de Valeur sont donc adaptés par nos équipes dans l'ensemble des pays qui les ont intégrés dans leurs objectifs.

En France, l'objectif est de consolider notre leadership tout en adaptant nos offres et notre modèle opérationnel aux nouveaux modes de consommation, notamment en renforçant notre positionnement RSE.

Aux États-Unis, il nous faut poursuivre et finaliser l'intégration des sociétés acquises depuis 2014, systématiser une approche orientée client avec un portefeuille de marques renouvelé, tout en déployant les meilleures pratiques opérationnelles.

Au Royaume Uni, notre ambition est de croître plus vite que les leaders avec un plan de développement ambitieux, et de capitaliser sur la solidité de nos structures en place.

En Espagne nous avons déjà commencé à nous positionner sur de nouveaux segments à fort potentiel pour continuer à croître plus vite que le marché tout en visant l'excellence en termes de rentabilité.

En Italie, les équipes locales ont engagé un rééquilibrage de notre portefeuille d'activités en faveur du secteur privé et de nouveaux segments de marchés.

En Inde, où nous ne sommes réellement présents que depuis 2017, nous misons avant tout sur la technologie

pour nous affirmer en leader de la restauration collective premium en entreprise.

Enfin, Elior Services entend conforter son leadership dans le secteur de la santé en misant notamment sur l'innovation et l'excellence opérationnelle, tout en se développant de manière sélective sur les autres segments attractifs.

Dans le cadre de votre plan New Elior, comptez-vous renforcer les synergies entre vos activités de services et les activités de restauration ?

L'activité de services est présente uniquement en France, où nous avons également une position de leadership dans la restauration en santé. Déjà, pour plusieurs clients, nous assurons à la fois les prestations de restauration et les prestations de bio-nettoyage, qui sont des activités à forte valeur ajoutée nécessitant une expertise éprouvée. Nous agissons donc en synergie avec succès et nous souhaitons développer ce type de contrats à l'avenir.

En synthèse, quels sont - à terme - les principaux objectifs du plan New Elior ?

Les perspectives de croissance du marché de la restauration collective et des services, leur faible intensité capitalistique et le potentiel d'amélioration de ses marges confèrent à Elior un potentiel de génération de cash très significatif. Avec un bilan renforcé et un niveau de levier durablement abaissé dans une fourchette de 1,5 à 2,0 fois l'Ebitda, notre Groupe dispose aujourd'hui des moyens d'accélérer son développement.

L'ambition d'Elior se traduit par des objectifs à moyen terme visant une croissance organique annuelle de 2 à 4 %, une amélioration de la marge d'Ebita ajustée de 10 à 30 points de base par an, et des dépenses d'investissement limitées à 3 % du chiffre d'affaires.

Au-delà de ses objectifs financiers, Elior reste particulièrement attentif à la santé et au bien-être de tous ses convives qui lui font confiance chaque jour, au développement et à l'engagement de l'ensemble de ses collaborateurs qui construisent cette confiance au quotidien, ainsi qu'à l'impact de ses activités sur l'environnement. Dans le cadre de son plan stratégique New Elior, le Groupe entend réaffirmer son leadership en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

La RSE est aujourd'hui au cœur de votre plan stratégique, comment entendez-vous affirmer le leadership d'Elior comme « Restaurateur Responsable » ?

Nos activités s'inscrivent pleinement dans une prise de conscience mondiale : l'urgence de mieux préserver les

ressources de notre planète. En tant qu'entreprise leader de la restauration collective et des services, nous devons prendre notre part dans cette révolution sociétale, sociale et environnementale.

Nos leviers d'actions et nos atouts sont ici nombreux : approvisionnements responsables, promotion des circuits locaux, soutien au développement et à l'emploi local, meilleure pédagogie sur les enjeux de la nutrition, évolution de nos recettes vers des offres plus équilibrées, lutte contre le gaspillage... Il nous appartient dès à présent d'affirmer notre ambition d'être les champions d'une alimentation plus saine, plus sûre et plus responsable.

Pour relever ces nombreux défis, notre premier atout reste – plus que jamais – le savoir-faire, le talent de nos équipes, à commencer par nos équipes sur le terrain – dans la restauration comme dans les services – car ce sont elles qui, tous les jours, sont au plus près de nos clients et de nos convives.

Comment faire de cet engagement RSE un atout concurrentiel ?

L'un de nos plus grands atouts est notre compréhension intime des attentes des convives. Aujourd'hui, nous identifions trois grandes préoccupations : Est-ce que ce que je mange est bon et sain pour moi ? Est-ce que mon acte de consommation alimentaire a un impact positif ou négatif sur la planète ? Enfin, est-ce que mon moment de consommation va être aussi un moment de plaisir ?

Chez Elior, nous nous donnons comme ambition de réinventer notre métier de restaurateur social pour être en capacité de répondre à ces trois attentes. Cela passe d'abord par beaucoup plus de transparence. Nous devons redonner le pouvoir à nos convives sur leurs choix alimentaires, en leur fournissant des informations précises sur les plats que nous proposons, afin qu'ils puissent faire des choix éclairés. C'est pourquoi nous allons déployer, par exemple, le Nutri-Score en restauration collective en France, en partenariat avec le ministère de la Santé. C'est une première. Autre exemple de cet engagement : l'affichage du bilan carbone des plats de nos restaurants d'entreprise au Royaume-Uni. Nous communiquons aussi sur les valeurs nutritionnelles, les allergènes, l'origine des produits...

Les consommateurs ont de plus en plus envie de reprendre le contrôle de leur alimentation. Dans les moments de leur vie où ils ne cuisinent pas par eux-mêmes, il est important qu'ils puissent alors se reposer sur un tiers de confiance. Elior peut-être ce tiers de confiance : de nombreux convives viennent, en effet, dans nos restaurants plusieurs fois par semaine et nous confient alors la préparation de leur repas. C'est la raison

pour laquelle nous enrichissons la diversité de nos offres afin qu'ils puissent trouver dans nos restaurants ce qui correspond à leurs préférences alimentaires. Par exemple, nous avons étoffé notre proposition de plats végétariens pour répondre à la croissance de la consommation flexitarienne, végétarienne ou vegan. Nous faisons également évoluer nos recettes pour intégrer toujours plus d'ingrédients bio et locaux.

Nous sommes convaincus que c'est notre capacité à innover et à déployer des propositions qui rencontrent les attentes de nos convives qui nous permettra d'affirmer notre leadership dans tous les territoires où nous sommes présents.

L'innovation occupe donc également une place centrale dans la transformation d'Elior ?

Il y a d'abord les innovations culinaires. Je pense, par exemple, aux workshops que nous avons organisés avec nos Chefs, afin qu'ils acquièrent toutes les techniques culinaires nécessaires pour créer une restauration végétarienne saine, originale et savoureuse.

Il y a aussi nos innovations techniques, comme notre solution de caisse à reconnaissance visuelle. Pour mieux adapter nos offres aux choix de nos convives, il est indispensable de mieux appréhender ce qu'ils consomment. Nous avons donc développé une technologie qui, non seulement nous permet de réduire les temps d'attente en caisse, mais nous permet aussi de savoir plus précisément, à l'échelle d'un restaurant, ce qui est consommé pour mieux adapter nos offres en conséquence.

Nous innovons aussi dans notre manière de concevoir nos espaces de restauration. Aujourd'hui, la préoccupation des entreprises est d'attirer les talents et de les retenir, en créant des environnements de travail propices. Nos espaces répondent à ces nouveaux enjeux. Ils proposent des solutions de restauration à toute heure et deviennent aussi des espaces de travail polyvalents où les collaborateurs peuvent se retrouver à tout moment de la journée.

Nous pouvons également compter sur nos laboratoires d'innovation, en France et en Italie, par exemple, pour garder notre leadership culinaire et devancer les attentes de nos convives. Ce sont des lieux vitrines de nos savoir-faire où nous testons des équipements, des ingrédients, des recettes, des tendances culinaires...

Enfin, nous innovons également dans le domaine des services, en intégrant les préoccupations RSE, par exemple en utilisant les produits les plus respectueux de la santé des hommes et de l'environnement. Tous les sites d'Elior Services sont ainsi approvisionnés en produits lessiviels

sans CMR (cancérogène, mutagène ou reprotoxique) et des produits sans composés organiques volatils (COV) sont également proposés aux clients.

Nous avons également développé un service de conciergerie digitale qui permet d'offrir un ensemble de services aux salariés sur leur lieu de travail.

Pour porter la dynamique du groupe, vous entendez redonner plus de pouvoir aux équipes sur le terrain, au plus proche de vos clients et convives. Très concrètement, cela se traduit comment ?

La valorisation et la responsabilisation de nos équipes sont au centre de nos priorités. C'est pourquoi nous sommes aujourd'hui un employeur de référence et comptons bien renforcer encore cet atout ! Nous investissons beaucoup dans nos collaborateurs. Dans nos métiers, nous accueillons souvent des personnes avec peu ou pas de formation. Nous avons des programmes qualifiants qui permettent à nos collaborateurs d'apprendre les métiers et de grandir dans ceux-ci. Beaucoup de nos responsables actuels ont d'ailleurs accompli la majorité de leur parcours dans notre entreprise et plus de la moitié de nos postes de managers ont été pourvus par la promotion interne au cours de l'exercice écoulé. Notre ambition est d'atteindre les 70% à moyen terme. Cette dimension d'accompagnement des carrières au sein d'Elior Group est très importante chez nous et nous permet d'attirer de nouveaux talents.

La transformation de nos offres, notre révolution digitale, l'évolution de nos restaurants, la réinvention de nos cantines... tout ce que j'évoquais précédemment participe

également à l'attractivité de nos métiers et de notre entreprise en tant qu'employeur.

Un autre de nos éléments de différenciation est la place que nous donnons aux Chefs, au cœur de notre stratégie. Elior reste un restaurateur, et son organisation est aujourd'hui véritablement centrée sur ses Chefs. Nous saisissons chaque opportunité de les valoriser et de les associer à notre transformation d'entreprise. Beaucoup de projets en cours visent à leur donner les outils leur permettant de pouvoir répondre aux attentes des convives de manière beaucoup plus rapide et au plus près du terrain. Nous leur donnons une capacité d'initiative et une responsabilité, car ce sont eux qui sont au contact de nos clients et de nos convives tous les jours. Nous organisons régulièrement des rencontres entre nos Chefs provenant de nos six pays, pour leur permettre d'échanger, de se connaître. Nous organisons même une fois par an un concours qui leur permet d'exprimer tout leur talent.

Pour conclure, quelle est votre vision du marché pour l'exercice 2019-2020 ?

Les résultats de cette année nous permettent d'être au rendez-vous des ambitions de création de valeur du Nouvel Elior à l'horizon 2024. Nos équipes sont pleinement mobilisées pour réaffirmer notre leadership et accomplir nos objectifs à court et moyen termes. En 2019-2020, nous continuerons à améliorer notre performance opérationnelle avec pour objectif une accélération du rythme de la croissance organique et une amélioration de nos marges, en ligne avec nos ambitions de moyen terme.

1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

1.3.1 INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au paragraphe 4.1.2.1 du Document d'Enregistrement Universel, (ii) des changements de principes comptables, notamment pour l'effet de la première application de la norme IFRS 15 en 2019 et (iii) des variations de périmètre.

Ebita ajusté¹: résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées retraité de la charge des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées par les sociétés du Groupe ainsi que des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation.

Cet indicateur reflète le mieux selon le groupe la performance opérationnelle des activités puisqu'il inclut les amortissements induits par les dépenses d'investissement inhérentes au business model du Groupe. Il s'agit par ailleurs de l'indicateur le plus usité dans l'industrie et permet une comparaison du Groupe avec ses pairs.

Taux de marge d'Ebita ajusté : rapport de l'Ebita ajusté sur le chiffre d'affaires consolidé.

Résultat net par action ajusté¹: résultat net part du Groupe des activités poursuivies retraité : (i) des autres produits et charges opérationnels non courants, (ii) des dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels reconnus en consolidation, (iii) des dépréciations exceptionnelles sur les titres de participation non consolidés et les prêts, (iv) des impacts liés aux plus ou moins-value de cession de sociétés consolidées présentées en « Activités arrêtées ou en cours

de cession » ; l'ensemble de ces retraitements étant nets d'impôts.

Free cash-flow opérationnel¹: somme des éléments suivants, tels qu'ils sont définis par ailleurs et enregistrés dans des rubriques individuelles (ou calculés comme la somme de rubriques individuelles) dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

- excédent brut d'exploitation (Ebitda);
- acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions;
- variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets ;
- autres flux, constitués pour l'essentiel des sommes décaissées (i) au titre des éléments non récurrents du compte de résultat et (ii) au titre des passifs provisionnés lors de la mise en juste valeur des acquisitions de sociétés consolidées.

Cet indicateur reflète la trésorerie générée par les opérations. Il s'agit par ailleurs de l'indicateur retenu en interne pour évaluer la performance annuelle des managers du Groupe.

Free cash flow¹: somme des éléments suivants, tels qu'ils sont définis par ailleurs et enregistrés dans des rubriques individuelles (ou calculés comme la somme de rubriques individuelles) dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

- free cash-flow opérationnel, tel que défini ci-dessus ; et
- impôts versés qui comprennent notamment l'impôt sur les bénéfices, la CVAE en France, l'IRAP en Italie, et la State Tax aux États-Unis.

Ratio de levier¹ : rapport de l'endettement financier net (à la date de la clôture déterminé selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document

¹ Ces indicateurs ne sont pas des mesures de performance en normes IFRS et ne doivent pas être considérés comme des alternatives à d'autres indicateurs de la performance opérationnelle du Groupe, des flux de trésorerie ou de toutes autres mesures de performance utilisées en normes IFRS. Ces indicateurs peuvent varier et ne pas être comparables aux notions similaires utilisées par d'autres. Le Groupe présente ces indicateurs à titre indicatif seulement. Les calculs de ces indicateurs se font sur la base d'hypothèses diverses. Ces montants n'ont pas été et, dans certains cas, ne peuvent être audités, revus ou certifiés par un auditeur indépendant. Ces

informations sont, par nature, exposées à des risques et des incertitudes. Ces éléments peuvent fournir une vision incomplète et imprécise sur les conditions financières et les résultats des opérations des entités acquises. Le Groupe présente ces indicateurs à titre indicatif afin d'aider le lecteur dans l'appréciation de la performance opérationnelle du Groupe. Ces indicateurs présentent une valeur analytique limitée et ne doivent pas être considérés comme des éléments alternatifs pour l'analyse des résultats opérationnels présentés conformément aux normes IFRS.

d'Enregistrement Universel, c'est-à-dire excluant les frais d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés d'autre part) sur l'Ebitda ajusté calculé sur les 12 derniers mois glissants à la date de la clôture considérée, proforma de l'Ebitda des acquisitions

et des cessions de sociétés consolidées réalisées au cours de la période de 12 mois précédant cette date, et de l'impact des plans d'options de souscriptions d'actions et des actions de performance.

1.3.2 CHIFFRES CLÉS

4 923 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

2 212 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES EN FRANCE	2 689 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES À L'INTERNATIONAL
23 000 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	5 MILLIONS DE CONSOMMATEURS CHAQUE JOUR
110 000 COLLABORATEURS	6 PAYS DANS LE MONDE

Données du compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2019	2018 (*)
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	4 923	4 886
Restauration collective et services	4 901	4 862
- France	2 212	2 185
- International	2 689	2 677
Corporate et Autres	22	24
Croissance du chiffre d'affaires ¹	0,8 %	4,6 %
Croissance organique du chiffre d'affaires ²	(0,8) %	2,5 %
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies	160	128
Marge de résultat opérationnel courant des activités poursuivies ³	3,3 %	2,6 %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	68	(28)
Résultat net part du Groupe ajusté	101	77
Résultat net part du Groupe par action ajusté (en €) ⁴	0,57	0,44
Dividende (en €)	0,29	0,34

(*) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

(1) La croissance du chiffre d'affaires est le pourcentage d'augmentation du chiffre d'affaires consolidé du Groupe d'une période comptable par rapport au chiffre d'affaires enregistré au titre de la période comparative équivalente de l'exercice précédent.

(2) Voir définition au paragraphe 4.1.2 du Document d'Enregistrement Universel.

(3) La marge du résultat opérationnel courant des activités poursuivies, exprimée en pourcentage, représente le résultat opérationnel courant des activités poursuivies divisé par le chiffre d'affaires.

(4) Voir définition en section 1.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Données du bilan consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2019	2018
Goodwill	1 851	2 541
Trésorerie et équivalents de trésorerie	83	143
Capitaux propres	1 670	1 471
Emprunts et dettes financières	618	1 958
Endettement financier net ¹	539	1 830
Ratio de levier (Endettement financier net ¹ / EBITDA ajusté)	1,80	3,62

(1) Selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel, c'est-à-dire excluant les frais d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés, d'autre part.

Données du tableau de flux de trésoreries

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2019	2018 ^(*)
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) ¹	303	271
Investissements opérationnels nets ²	(114)	(162)
Variation des Besoins en Fonds de Roulement opérationnels nets ³	84	3
Autres flux	(22)	(23)
FREE CASH-FLOW OPERATIONNEL ⁴	251	89
Impôts versés	(24)	(21)
FREE CASH FLOW ⁵	227	68

(*) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

(1), (2), (3), (4), (5) Voir définition en section 1.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Les investissements opérationnels nets sont constitués des sommes payées en contrepartie d'actifs immobilisés corporels ou incorporels qui sont utilisés dans la réalisation des opérations de restauration collective, de services et par les activités de *support* et *corporate*, sous déduction des produits de cession enregistrés au titre de la cession des mêmes types d'actifs. Ce montant présenté en net est égal à la somme des éléments suivants tels qu'ils sont enregistrés dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

- acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(3) La variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets est constituée de la variation sur la période des sommes engagées au titre des actifs et des passifs circulants qui sont utilisés dans la réalisation des opérations de restauration collective, de services et par les activités de support et corporate. Ce flux de trésorerie qui est indiqué dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés est composé des éléments d'actifs et de passifs circulants suivants :

- stocks et en-cours de production ;
- créances clients et comptes rattachés ;
- dettes fournisseurs et comptes rattachés ;
- dettes et créances envers le personnel, y inclus le produit à recevoir au titre du CICE ;
- dettes et créances fiscales, à l'exception de l'impôt sur les sociétés, des impôts différés et de la CVAE et l'IRAP.

1.4 HISTORIQUE

Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale : Elior Group.

Lieu, numéro d'immatriculation et identifiant d'entité juridique

La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre, sous le numéro 408 168 003 RCS Nanterre. Son identifiant d'entité juridique (LEI) est le 969500LYSYS0E800SQ95.

Date de constitution

La Société a été constituée le 8 juillet 1996.

Durée

La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 8 juillet 2095, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense Cedex. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 1 71 06 70 00. La Société est une société anonyme à conseil d'administration en droit français régie par les lois et règlements en vigueur en France (et notamment les dispositions du Livre II du code de commerce) ainsi que par ses statuts (ci-après les « Statuts »).

Histoire et évolution du Groupe

Depuis sa création en 1991, le Groupe est passé du rang d'acteur de la restauration collective implanté uniquement en France à celui de groupe international avec deux activités historiques que sont la restauration collective et les services. Le Groupe est aujourd'hui implanté dans six pays.

Le Groupe a été fondé par Francis Markus, Robert Zolade et 300 cadres qui se sont associés pour prendre une participation de 35 % dans le capital de la société Générale de Restauration, filiale du groupe Accor.

En 1993, le Groupe initie son entrée sur le marché français de la restauration de concession, avant d'en devenir le leader en 1997. En 1998, le Groupe adopte le nom Elior. En 1999, il accélère son développement européen sur le

marché de la restauration collective par le biais d'acquisitions au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

En 2000, le Groupe s'introduit sur le Premier Marché d'Euronext Paris. Peu de temps après, le Groupe renforce son activité de restauration de concession en Italie et en Espagne par le biais de partenariats avec les groupes MyChef et Areas. Il renforce également sa présence sur le marché de la restauration collective en Espagne par une alliance avec Serunion. Le Groupe diversifie son activité en pénétrant le marché français des services en 2004 par l'acquisition du contrôle d'Hôpital Service, une société spécialisée dans les services (bionettoyage et services d'hôtellerie de santé) des établissements de santé.

En 2006, le Groupe est retiré de la cote d'Euronext après son acquisition par Charterhouse, Chequers et Robert Zolade.

Au début de la décennie, le Groupe initie un certain nombre d'acquisitions sur différents marchés et dans différentes activités. Ainsi, il acquiert en 2010 Copra, un acteur italien de la restauration collective, et Sin&Stes, l'un des leaders français des services de propreté aux entreprises. Cette dernière acquisition permet au Groupe d'atteindre le rang de sixième acteur de services de propreté sur le marché français. En 2011, le Groupe renforce son activité de restauration collective en Espagne par le biais de l'acquisition du groupe Alessa Catering. Début 2012, le Groupe fédère ses activités sous la marque Elior qui devient également la marque commerciale de ses activités en France, au Royaume-Uni et en Italie. En 2012, le Groupe acquiert deux sociétés de restauration collective : Gemeaz, en Italie, devenant ainsi n°1 de la restauration collective dans ce pays, et Ansamble, en France, ce qui lui permet de devenir co-leader de la restauration collective dans ce pays. En 2013, le Groupe fait son entrée sur le marché américain de la restauration collective avec l'acquisition de TrustHouse Services (devenue Elior North America), l'un des leaders sur les marchés de l'enseignement et de la santé aux États-Unis. En octobre 2014, le Groupe fait l'acquisition de la société Lexington, opérateur spécialisé dans la restauration collective haut de gamme à la City, à Londres.

Le 11 juin 2014, le Groupe s'introduit pour la deuxième fois sur le Premier Marché d'Euronext Paris.

En 2015, le Groupe renforce ses positions d'acteur mondial dans l'activité de restauration de concession en portant sa participation dans Areas à 100 %.

Il renforce également sa présence en restauration collective aux États-Unis en acquérant STARR Catering Group (devenu depuis Constellation Culinary Group), un leader du marché avec une gamme complète de services de restauration de qualité.

En 2016, la filiale nord-américaine du Groupe adopte la marque phare de restauration collective du Groupe et se nomme désormais Elior North America. Elle fait l'acquisition aux États-Unis des sociétés ABL Management (restauration universitaire et pénitentiaire) et Preferred Meals (restauration collective et livraison à domicile sur les marchés de l'enseignement et des séniors).

Au Royaume-Uni, Elior Group acquiert Waterfall Catering Group, entreprise positionnée sur les marchés en croissance de l'enseignement et de la santé, ce qui lui permet de devenir numéro 4 de la restauration collective dans le pays.

En Inde, Elior Group fait son entrée sur le continent asiatique via les acquisitions simultanées de deux sociétés de restauration collective : MegaBite Food Services et CRCL. Elior India devient l'un des trois principaux acteurs sur le marché indien de la restauration collective.

En 2017, Elior Group poursuit le développement de ses activités de restauration collective aux États-Unis avec les acquisitions successives de CBM Managed Services, Lancer Hospitality, Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Design Cuisine et Sidekim. Corporate Chefs renforce les positions d'Elior North America sur les marchés de la restauration d'entreprise haut de gamme et de l'enseignement. Lancer Hospitality gère la restauration collective de sites

culturels, de parcs d'attractions, de centres d'affaires, d'établissements scolaires et d'établissements de santé. Basée dans le Minnesota, la société vient étendre la présence géographique d'Elior Group sur le territoire américain.

En 2018, Elior Group réalise une nouvelle acquisition aux États-Unis, celle de Bateman Community Living, renforçant ainsi la position d'Elior North America sur le marché de l'alimentation des séniors. Au total, en trois ans, le Groupe a réalisé dix-neuf acquisitions aux États-Unis.

En 2019, après une revue des options stratégiques relatives à ses activités de restauration de concession, Elior Group cède sa filiale Areas, ouvrant un nouveau chapitre de son histoire en se recentrant sur son métier historique de la restauration collective et des services. Dans la foulée, le Groupe lance le plan stratégique New Elior, qui définit sa feuille de route jusqu'en 2024.

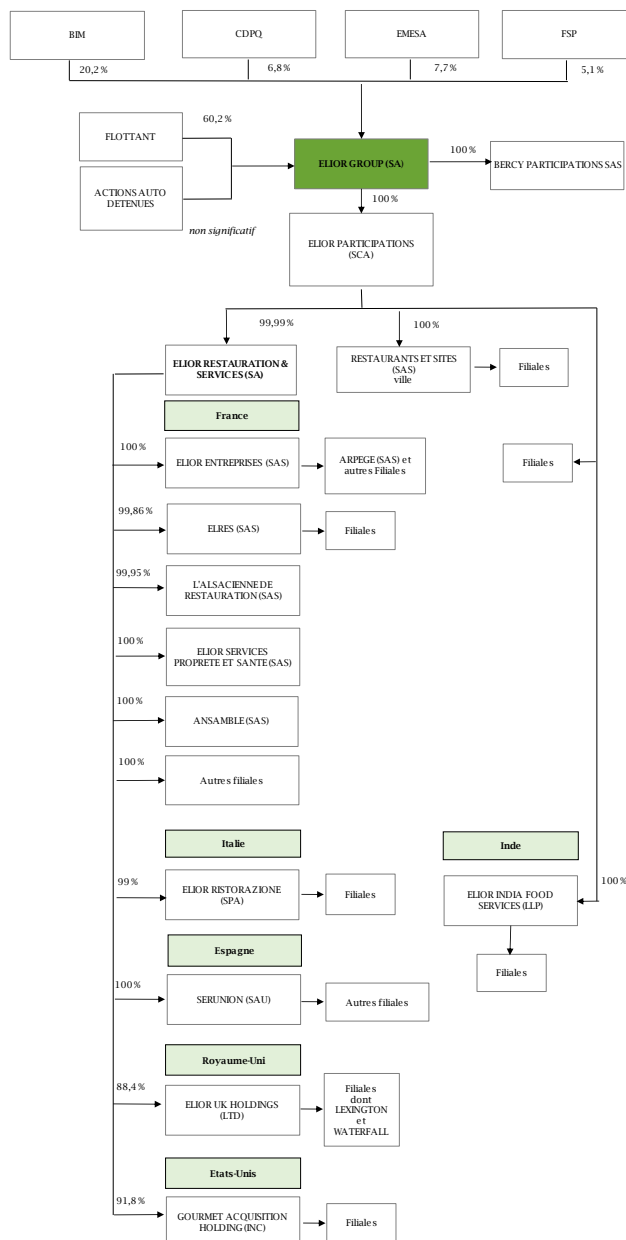
Aux États-Unis, Elior renforce son positionnement de leader sur le marché de la livraison à domicile et dans les lieux de vie pour les séniors et les personnes dans le besoin en créant TRIO Community Meals, qui regroupe trois marques régionales.

Les chiffres clés pour l'exercice 2017-2018 ont été mis à jour afin de refléter le nouveau périmètre du Groupe, avec un chiffre d'affaires recalculé de 4,886 milliards d'euros.

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 4,923 milliards d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2019.

1.5 ORGANIGRAMME

L'organigramme simplifié ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2019¹.



¹ Il est précisé que le pourcentage de capital mentionné correspond au pourcentage de droits de vote détenus dans les filiales directes ou indirectes de la Société.

Voir le périmètre de consolidation détaillé en point 12 de l'annexe des comptes consolidés (section 4.9)

1.6 LES ACTIVITÉS ET LES STRATÉGIES

1.6.1 LES ACTIVITÉS

Elior est un acteur international de la restauration collective et des services, et sert 5 millions de convives chaque jour dans environ 23 000 restaurants et points de vente dans le monde. Le Groupe prend également soin de 2 300 sites pour ses clients. Le Groupe emploie plus 110 000 personnes dans 6 pays principaux en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.

L'activité de restauration collective vise trois clientèles sectorielles clés : les entreprises et les administrations, les établissements d'éducation et d'enseignement, et les établissements de santé. Le Groupe est historiquement présent en France, en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni, depuis 2013 aux États-Unis et depuis 2016 en Inde.

Sur la base du chiffre d'affaires 2018-2019, le Groupe estime être le second *pure player* de la restauration collective et des services.

La majorité de l'activité de services du Groupe est exercée en France et consiste en la fourniture de services de soft facility management, essentiellement dans les domaines de la propreté, des services d'accueil, de conciergerie, de maintenance courante et de gestion des espaces verts. Le Groupe offre à ses clients institutionnels, présents dans les secteurs public et privé, une large gamme de services associés, allant des prestations de nettoyage aux prestations d'accueil, de gestion de bureaux, hôtels, centres commerciaux et de loisirs, et de gestion de parcs immobiliers. Le Groupe estime être le sixième fournisseur de services de propreté en France et le premier fournisseur de services externalisés de propreté sur le marché santé en France.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 4 923 millions d'euros et son Ebita retraité à 176 millions d'euros.

1.6.1.1 La restauration collective

Chiffres clés 2018-2019 :

- Présent dans six pays principaux : France - Italie - Espagne - Royaume-Uni - États-Unis - Inde
- 23 000 restaurants et points de vente dans six pays principaux
- 5 millions de convives par jour

- 90 000 collaboratrices et collaborateurs dans le monde

L'activité de restauration collective du Groupe s'adresse à des clients répartis sur trois marchés : les entreprises et les administrations, les établissements publics ou privés d'éducation, de la crèche à l'enseignement supérieur, et les établissements publics, privés ou associatifs de santé et médico-sociaux. Le Groupe intervient sur chacun de ces marchés dans tous les pays où il exerce des activités de restauration collective.

À travers son activité de restauration collective, le Groupe fournit des services de restauration à table, de livraison de repas, d'exploitation de distributeurs automatiques ou d'assistance technique sur des questions liées à la restauration.

1.6.1.1.1 Le marché entreprises

Chiffres clés 2018-2019 :

- 2 256 millions d'euros de chiffre d'affaires (46 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 6 100 restaurants
- 1,6 million de convives par jour

Le marché entreprises regroupe les clients privés dont les activités relèvent du secteur manufacturier ou des services, dont les loisirs et les transports, ainsi que des institutions telles que les entreprises publiques, les organismes publics, les institutions culturelles, les installations militaires et les établissements pénitentiaires. L'expertise du Groupe lui permet désormais de proposer ses prestations à des clients aux effectifs plus réduits, grâce au développement de solutions technologiques dédiées (applications mobiles, frigos connectés...).

Pour ses clients, le Groupe se développe avec des offres variées et ciblées en fonction des segments et innove en permanence avec des formules de restauration adaptées à l'évolution des attentes des convives. Cela passe notamment par l'adoption de certains codes de la restauration commerciale, la digitalisation de certaines prestations et l'élargissement de l'offre (horaires, lieux, menus, recettes...).

Le Groupe poursuit son développement sur le marché de la restauration collective en entreprise, à la fois par le gain de nouveaux clients et l'expansion de contrats existants. Par ailleurs, le Groupe se positionne sur des nouveaux segments de marché : à bord de trains (Italie, Royaume-Uni), dans les salons des aéroports (Espagne, Royaume-Uni), dans les stades (Royaume-Uni, Espagne), dans les musées (États-Unis, France, Espagne, Italie) et dans d'autres sites de prestige.

1.6.1.1.2 Le marché enseignement

Chiffres clés 2018-2019 :

- **1 415 millions d'euros de chiffre d'affaires** (29 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 13 900 restaurants scolaires
- 2,7 millions d'enfants et d'étudiants restaurés chaque jour en Europe et aux États-Unis

Le marché enseignement compte parmi ses clients des établissements d'enseignement public et privé qui reçoivent des enfants, élèves et étudiants de tout âge. Il s'agit de crèches, écoles primaires et secondaires du secteur public et privé, ainsi que d'universités publiques et privées, et de grandes écoles.

La restauration scolaire est un marché historique pour Elior. Son réseau de cuisines centrales en Europe et aux États-Unis, son savoir-faire en gestion de sites de petite taille et son expertise technologique contribuent à faire du Groupe un solide leader européen dans l'enseignement public et privé. Ainsi, le segment de la petite enfance, très exigeant, connaît un fort développement notamment avec les crèches en France.

Avec plus de 100 cuisines centrales en France, en Espagne et en Italie, le Groupe possède la plus importante infrastructure de cuisines centrales en Europe, dont le maillage régional lui permet d'allier productivité et proximité. Avec des outils de production comparables aux États-Unis et en Inde, c'est un atout décisif pour croître et consolider son leadership.

Conscient de sa responsabilité en matière d'éducation au goût et aux bonnes pratiques alimentaires, le Groupe donne la priorité à la qualité gustative, aux approvisionnements locaux, au fait maison, aux produits certifiés et labellisés tout en sensibilisant ses convives à l'importance et au plaisir de bien se nourrir.

L'un des enjeux majeurs de ce secteur réside dans la capacité des opérateurs tels qu'Elior à valoriser la qualité des prestations et sensibiliser les acteurs du marché au juste prix de la qualité.

1.6.1.1.3 Le marché santé

Chiffres clés 2018-2019 :

- **1 252 millions d'euros de chiffre d'affaires** (25 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 3 000 restaurants
- 610 000 convives par jour

Le marché santé a pour principaux clients des hôpitaux, des cliniques, des maisons de retraite, des établissements d'hébergement et d'accueil pour les personnes handicapées, âgées ou dépendantes, ainsi que des associations à but non lucratif assurant la distribution de repas à vocation sociale. Quel que soit le lieu, le repas fait partie des soins, et une bonne alimentation contribue au rétablissement des patients et au bien-être des résidents.

Le Groupe conçoit pour les établissements de soins et médico-sociaux des offres de restauration alliant nutrition et plaisir. Sur le segment hospitalier, les solutions de restauration sont adaptées aux pathologies de chaque patient, tandis que la nouvelle génération de cafétérias contribue au bien-être des soignants comme des visiteurs. Pour les séniors, le Groupe s'appuie sur son expertise autour des textures modifiées et des apports nutritionnels, tout en développant des prestations de portage à domicile ou dans des lieux de vie.

Les équipes du Groupe accompagnent leurs clients dans l'adaptation de leurs modèles économiques au développement de la chirurgie ambulatoire avec des nouveaux services de l'amont de l'hospitalisation jusqu'au retour à domicile des patients en passant par une adaptation du modèle habituel de la restauration sur place.

1.6.1.1.4 Les marques de restauration collective

Le Groupe est présent dans le domaine de la restauration collective sous différentes marques et divers noms commerciaux qui varient en fonction du secteur, du client ou du pays.

France :

Elior

Arpège

Ansamble

L'Alsacienne de Restauration

Espagne :

Serunion

Alessa

Arce

Arume

Hostesa

Ullasar

Singularis

Inde :

Elior

CRCL

Megabite

Italie

Elior

Gemeaz

Hospes

Royaume-Uni :

Elior

Caterplus

Edwards & Blake

Lexington

Taylor Shaw

États-Unis :

Abigail Kirsch

Aladdin

A'viands

Constellation Culinary Group

Corporate Chefs

Cura

Design Cuisine

Lancer Hospitality

Preferred Meals

Summit

TRIO Community Meals

Valley Services

1.6.1.2 Les services**Chiffres clés 2018-2019 :**

- N°1 de la propreté en milieu de santé en France
- 2 300 sites
- 21 000 collaborateurs

Marque française, Elior Services déploie trois grandes expertises : services de propreté et d'hôtellerie dans les cliniques, hôpitaux et établissements de santé spécialisés ; la propreté et l'hygiène pour le nettoyage des bureaux et locaux industriels, y compris dans des milieux aussi exigeants que les salles blanches ; le *facility management*, qui comprend des prestations d'accueil, de conciergerie, de gestion du courrier et des espaces verts.

Dans le secteur de la santé, cœur de métier historique où l'entreprise est leader en France, Elior Services assure des prestations variées, telles que le bionettoyage, la blanchisserie, le service des repas en chambre ou l'hôtellerie de santé. Son succès repose notamment sur une politique d'innovation constante.

Elior Services répond aussi aux besoins de clients très différents : grandes entreprises, hôtels haut de gamme, lieux de loisirs (stades, musées, cinémas...), établissements scolaires, milieux industriels et sensibles... Elior Services intervient également dans des espaces commerciaux, où la propreté et les services influencent directement l'image perçue par les clients.

Elior Services étoffe son offre en proposant des services à valeur ajoutée pour accompagner ses clients dans la création d'un environnement de travail agréable. Ses prestations de conciergerie sont ainsi de plus en plus prisées par les entreprises en quête de services différenciants pour attirer et fidéliser leurs talents.

1.6.1.3 Les tendances

Le Groupe Elior, acteur mondial de la restauration collective et des services, développe et fournit des solutions - de restauration et de services aux entreprises - dans les domaines de l'entreprise, de l'enseignement, de la santé et des loisirs. Afin de rester leader sur ses

différents marchés, le Groupe répond aux grandes tendances qui traversent la société en veillant au respect de la planète et des Hommes.

Pour relever les défis actuels tout en faisant vivre sa vocation - nourrir et prendre soin - Elior mise sur une politique d'innovation - culinaire, marketing, digitale - ambitieuse.

1.6.1.3.1 Partager des plaisirs

a) Le plaisir des bons produits

Faire plaisir à nos convives, en tant que restaurateur, c'est évidemment leur proposer une cuisine de qualité, où se ressent le goût des bons produits.

La cuisine est le cœur de métier historique d'Elior. Sur tous les territoires où il est présent, le Groupe recrute des chefs et les forme régulièrement aux techniques culinaires et de cuisson - traditionnelles ou innovantes. Partout, nos chefs proposent des recettes alliant plaisir et nutrition, élaborées avec le concours de nutritionnistes.

Afin d'offrir le meilleur aux convives tout en gardant un temps d'avance, Elior s'appuie sur une démarche d'innovation culinaire. Elle est le fruit du savoir-faire de chefs, qui sont à la fois portés par le souhait de se dépasser et stimulés par des échanges avec leurs pairs venus de cultures des différents pays où le Groupe est implanté.

Elior mise sur des ingrédients bons, sains et durables. Afin de sélectionner les meilleurs produits, le Groupe s'engage auprès de filières de qualité, et privilégie le sourcing local, les produits de saison et labellisés. En France, par exemple, le Groupe sert de l'agneau Label Rouge, du porc Bleu Blanc Cœur (certifiant une alimentation diversifiée des animaux), du bœuf de races à viande (charolaise, limousine...), du poisson certifié MSC (pêche durable).

Aux États-Unis, notre filiale Elior North America ne sert plus que du saumon et du thon issus d'une pêche durable.

Le Groupe dispose également d'une offre large pour accompagner le développement du bio dans nos restaurants, et répondre ainsi aux attentes de nos clients et convives. Ainsi, en France, la direction des achats d'Elior référence plus de 1 700 produits certifiés « bio ».

Cette attention portée au choix de filières durables et locales joue un rôle clé dans la conquête de nouveaux clients. C'est par exemple le cas de Renault qui, particulièrement sensible à cet engagement, a confié à Elior France la restauration de ses 20 sites en France pour les trois prochaines années.

b) Des lieux de vie et de convivialité

Toutefois, le plaisir ne se trouve pas que dans l'assiette. Il passe aussi par l'atmosphère, l'ambiance. C'est pourquoi le Groupe s'attache à proposer des restaurants toujours plus conviviaux, agréables et confortables, en développant continuellement de nouveaux designs et concepts. En entreprise, la qualité de la restauration est un gage de la considération portée aux collaborateurs et aux collaboratrices. Il ne s'agit plus seulement de nourrir des convives mais de leur permettre de vivre un moment de détente et de convivialité.

Les nouveaux concepts de restauration d'entreprise répondent aussi aux nouvelles organisations du travail. À l'ère du coworking, l'espace de restauration devient aussi lieu de réunion, à toute heure de la journée. Les convives apprécient les lieux qui s'adaptent à leur rythme de vie et de travail, et qui répondent à la diversité de leurs besoins. Elior accompagne ce mouvement en déployant de nouveaux concepts et solutions : des espaces plus collaboratifs, aux horaires étendus, proposant des offres adaptées du petit-déjeuner au dîner. Cette stratégie a permis à Elior North America de remporter pour cinq ans la restauration du nouveau siège de Ramsey Solutions au Tennessee. Le Groupe aura en charge le coffee shop contemporain où les visiteurs pourront prendre un café accompagné d'un snack et, ainsi que le restaurant d'entreprise où les salariés de Ramsey Solutions pourront prendre un petit-déjeuner, un déjeuner ou faire une pause en milieu de journée.

L'expertise du Groupe en la matière s'étend au-delà des lieux de restauration. En effet, grâce à ses services hôteliers, son professionnalisme et son savoir-faire Elior Services contribue à l'image de marque de nombreux hôtels haut de gamme en France.

c) Éduquer au plaisir du goût

Le plaisir que l'on prend à savourer un repas se développe dès le plus jeune âge. C'est pourquoi le Groupe s'engage aussi à éveiller les enfants au goût. Elior leur fait découvrir de nouveaux aliments, confectionne des repas variés à partir de produits de qualité, et les met en appétit dans des environnements conviviaux et modernes.

De nouveaux concepts de restauration scolaire adaptés aux différentes tranches d'âge ont ainsi été créés, comme La Récré des Papilles (France) pour les plus jeunes. Les équipes d'Elior veillent à présenter les plats de façon appétissante et apportent une attention toute particulière au dressage soigné et au service individualisé. L'enfant a le choix en fonction de ses goûts et de son appétit.

De la même manière, les équipes des nouvelles Pépinières du Goût déployées en France sont formées aux techniques de service et de dressage par Ducasse Conseil.

Cette nouvelle génération de cuisines centrales, à la fois responsables et apprenantes - auditées par Bureau Veritas autour d'un référentiel de qualité comprenant 26 engagements et 52 critères - est un modèle que le Groupe souhaite déployer afin d'harmoniser ses pratiques. 11 cuisines seront ainsi transformées en Pépinières du Goût d'ici à 2020.

Découvrir de nouvelles saveurs et enrichir son répertoire alimentaire se poursuit tout au long de la vie. Elior souhaite donc jouer un rôle dans ces découvertes. Afin de surprendre et satisfaire ses convives, le Groupe développe sans cesse de nouvelles recettes et propose de nouvelles façons de transformer ses produits.

Euvrant pour inclure un vaste champ de régimes alimentaires dans ses propositions, le Groupe crée des opportunités de dégustation qui permettent à tous de s'initier à une cuisine végétarienne, sans lactose ou sans gluten.

d) Le plaisir, source de bien-être

Le plaisir de se nourrir joue aussi un rôle clé à l'hôpital ou en maison de retraite, car il est déterminant pour le bien-être des patients et résidents. Le Groupe Elior conçoit donc des offres de restauration complètes en matière de nutrition, dans lesquelles le plaisir a toujours une place de choix.

Dans tous les pays, Elior conçoit des menus adaptés aux différentes pathologies des convives sur les marchés de la santé et des seniors. Expert dans ce domaine, le Groupe propose notamment des recettes spécifiques qui prennent en compte des difficultés de mastication ou de déglutition. Les textures culinaires jouent un rôle primordial pour recréer le plaisir de se nourrir chez les patients, seniors et personnes en situation de handicap.

Au Royaume-Uni par exemple, Daniel McArdle, chef et directeur adjoint de restaurant chez Elior UK, a réalisé un livre de recettes faciles à cuisiner et adaptées aux personnes souffrant de problèmes de mastication (*No Chew Stew & So Much More*).

Le Groupe s'attache aussi à faire du repas ou de l'en-cas un moment clé du bien-être dans la vie des patients et des seniors. En Ehpad, la nouvelle offre de Caterplus (marque d'Elior UK) propose par exemple une offre Bistrot recréant l'intimité d'un petit restaurant, une offre de snacking tout au long de la journée, un corner hydratation avec des jus de fruits sans additif ni sucre ajouté, un comptoir Grab & Go, ou encore un Barista coffee.

Toutefois, l'attention à la nutrition ne se limite pas au marché de la santé. Proposer une nourriture saine pour tous et toutes est au cœur de l'ADN du Groupe, qui joue

un rôle de pionnier au service d'une meilleure alimentation.

Par exemple, en France, Elior est le premier acteur de la restauration collective à adapter le Nutri-Score dans ses cantines et restaurants d'entreprises. Conçu par Santé Publique France sur la base des travaux de l'équipe du professeur Serge Hercberg, président du programme national nutrition santé (PNNS), le Nutri-Score délivre une information nutritionnelle simple, lisible et compréhensible sur les plats. Il répond à une attente forte des consommateurs en les aidant à choisir les aliments qui ont la meilleure qualité nutritionnelle.

e) Le plaisir en tous lieux

Faire plaisir, c'est aussi accompagner les convives dans leurs voyages et rendre leurs moments de mobilité plus agréables. Le Groupe saisit de nouvelles opportunités de croissance en explorant des territoires adjacents à ses marchés d'origine.

Par exemple, Serunion (Espagne) s'occupe désormais des salons VIP des aéroports, et des 200 000 clients qui y transitent chaque année. Notre filiale a formé des équipes aux spécificités de cette activité qui inclut notamment l'accueil des passagers, des offres de restauration adaptées à des clients du monde entier (plats Kasher, Halal, sans gluten...), la mise à disposition de journaux et magazines, l'information sur les vols ou l'accompagnement de personnes à mobilité réduite.

Au Royaume-Uni, Elior a remporté son premier contrat de restauration à bord de trains grande ligne. La filiale Elior UK a également profondément amélioré l'offre de restauration à bord des 1 200 trains hebdomadaires circulant sur les trois lignes de la South Western Railways. Elle a déployé une nouvelle offre ambulatoire avec de nouveaux menus et a testé une application mobile permettant de commander directement depuis son siège. Grâce à cette nouvelle expertise ferroviaire, Elior UK a désormais le potentiel pour saisir de futures opportunités sur ce marché.

1.6.1.3.2 Prendre soin

a) Répondre aux différents besoins nutritionnels

Pour le Groupe, il ne s'agit pas seulement de nourrir des convives mais d'en prendre soin.

Bien sûr, cette attention commence dans l'assiette ! Le Groupe veille donc à développer avec ses diététiciens nutritionnistes (plus de 500) des menus sains et équilibrés, qui s'inscrivent dans les principales préconisations de santé publique.

En entreprise, le Groupe Elior a pour ambition d'aider ses convives à mieux gérer leur alimentation, par exemple en leur proposant de consulter le Nutri-Score de leurs plats préférés dans ses restaurants d'entreprise, en France.

Souhaitant développer des innovations au service de l'expérience client, le Groupe est également en train de déployer Trayvisor, une technologie de scan de plateaux repas visant à limiter les temps d'attente en caisse tout en fournissant des informations nutritionnelles.

Prendre soin, c'est aussi tenir compte des spécificités pour répondre aux besoins et envies individuelles. Chaque convive doit pouvoir se nourrir de manière savoureuse, tout en tenant compte de ses intolérances alimentaires ou convictions éthiques ou religieuses.

La première cuisine centrale ouverte par Serunion aux îles Canaries (Espagne) dispose d'un espace dédié exclusivement à la préparation de menus pour régimes spéciaux (plats sans gluten, repas sans viande ou sans porc), et adaptés aux personnes souffrant d'allergies alimentaires.

Le Groupe se positionne également afin d'offrir une réponse de qualité aux convives souhaitant réduire leur consommation de protéines animales. Dans les restaurants du Groupe - en entreprise comme dans les établissements scolaires - des offres végétariennes sont désormais accessibles. Des travaux sont menés par des équipes d'experts afin de veiller à ce que les alternatives végétales proposées assurent le meilleur équilibre nutritionnel, à tous les âges de la vie.

b) Prendre soin des plus vulnérables

Ces spécificités et attentes particulières sont encore plus marquées en établissement de santé ou en résidence pour séniors. Le Groupe multiplie les initiatives pour répondre à ces besoins nutritionnels et diététiques spécifiques. Ses offres culinaires innovantes s'adaptent à l'état de santé et aux goûts de chaque personne, dans l'objectif de faciliter ses repas et son suivi médical et de contribuer à son bien-être quotidien.

En France, la capacité d'Elior à répondre à tout le spectre des besoins en établissements de santé lui a permis de remporter l'appel d'offres global lancé par trois centres hospitaliers totalisant 1 000 lits (Fontainebleau, Montereau-Fault-Yonne et Nemours). L'un de ses atouts : Itinéraire du Patient Optimum, qui apporte une offre de services intégrée au parcours de soins, avec une alimentation adaptée à la situation de chaque patient sous forme de protocole alimentaire personnalisé.

En Espagne, Serunion a mis en place les « faciles à manger », une innovation technologique qui stimule

l'appétit et apporte une réponse aux difficultés de mastication et de déglutition rencontrées par certaines personnes âgées. En France, la nouvelle offre de restauration IDÉQUATIO s'adresse aux personnes âgées dépendantes ou dont la capacité à se nourrir est altérée par les effets de l'âge ou de la maladie. Les produits sont cuisinés sous des formes variées et plus appétissantes, grâce à diverses techniques et astuces culinaires, afin de décliner le menu du jour et de l'adapter aux goûts et besoins nutritionnels de chaque résident.

Au-delà d'assurer à ses convives des menus équilibrés, pensés en fonction de leur état de santé, Elior garde à l'esprit que ses repas sont aussi porteurs d'une forte valeur sociale. C'est pourquoi Elior North America a lancé TRIO Community Meals, marque leader de l'alimentation auprès des séniors et de certaines communautés dans le besoin, en rassemblant trois marques régionales (Valley, Bateman Community Living et Lindley). Avec TRIO Community Meals, le Groupe souhaite prendre soin des personnes dans le besoin ou isolées, en leur permettant de vivre des moments de convivialité autour d'un repas.

Enfin, Elior Services prend également soin des personnes en établissement de santé, grâce à son expertise dans la maîtrise du risque sanitaire et en hôtellerie de santé. La propreté des chambres et des blocs opératoires sont garantis grâce à des protocoles de bionettoyage et de désinfection adaptés à chaque espace. Des services hôteliers - accueil des patients, service des repas et des collations, attentions d'accueil - contribuent au confort des patients.

Elior Services garantit ainsi un environnement sain et attentif.

c) Prendre soin de la planète

Toutefois, prendre soin des convives n'a de sens pour Elior qu'en prenant également soin de la planète. Le Groupe s'engage donc quotidiennement afin de limiter l'impact de son activité sur l'environnement. Approvisionnements durables des ingrédients, lutte contre la pollution plastique et initiatives pour réduire le gaspillage alimentaire sont au cœur de la stratégie RSE du Groupe, baptisée Elior Group Positive Foodprint Plan™.

Un exemple parmi tant d'autres : les 66 restaurants des collèges des Hauts-de-Seine (France) livrés par Elior France peuvent afficher désormais le label « Ecocert en cuisine » attestant de repas répondant à un cahier des charges très exigeant en faveur du bio et du développement durable. Dans les écoles de Roissy-en-Brie (France), Elior propose désormais des barquettes 100 % compostables, des éco-fûts sur tous les sites pour lutter contre le gaspillage du pain, des tables de tri... Sur 3 sites scolaires, les bio-

déchets seront récupérés pour être valorisés par méthanisation ou lombricompostage.

Si le Groupe a fait de la lutte contre le gaspillage alimentaire l'un des piliers de sa stratégie RSE, il associe ce combat pour la planète à des initiatives solidaires.

En France, Elior a noué un partenariat avec la Fédération Française des Banques Alimentaires pour redistribuer ses excédents alimentaires de ses 9 500 restaurants et cuisines centrales en France à des associations et réduire ainsi le gaspillage alimentaire.

En Espagne, Serunion est désormais partenaire de la fondation Banc dels Aliments pour le recyclage des surplus alimentaires.

Garder l'humain au cœur de son métier est en effet capital pour le Groupe. Dans le choix des producteurs qui l'accompagnent, Elior valorise les relations humaines et la proximité et privilégie un ancrage local fort.

En Inde, par exemple, Elior accompagne également le développement des exploitations agricoles locales grâce aux menus axés sur les produits régionaux dans le cadre d'un modèle « de la ferme à la fourchette ».

d) Redoubler d'attentions pour les convives

Bien entendu, le soin est aussi au centre de la mission d'Elior Services, acteur français de référence de la propreté, de l'hôtellerie de santé et du facility management. Sa signature n'est autre que « prendre soin des environnements et de ceux qui les occupent ».

Cette culture du service a pris cette année une nouvelle dimension avec l'acquisition d'Alfred Conciergerie, qui propose des services du quotidien 24 heures sur 24 via une plateforme digitale ou physiquement aux heures de bureau.

En entreprise, cette offre de conciergerie se déploie avec des services qui répondent à des besoins réguliers (pressing, cordonnerie, garde d'enfants, commande de taxis...) ou occasionnels (petit bricolage, organisation de voyages, garde d'animaux de compagnie...) des collaborateurs. Elle offrira aussi un supplément d'attention et de soin aux collaborateurs et équipes soignantes du Centre Hospitalier d'Arras (CHA), de L'Hôpital Nord de Marseille.

e) Soutenir et valoriser les équipes

L'attention portée aux convives et aux clients se reflète aussi dans l'attention portée aux équipes du Groupe. Veiller sur les 109 000 collaborateurs et leur permettre de réaliser leur potentiel est l'un des grands piliers de la stratégie RSE du Groupe.

Elior déploie donc une politique ambitieuse afin d'offrir à ses employés les meilleures conditions pour leur épanouissement professionnel, à chaque étape de leur carrière. Cela passe par la prévention des risques, la mobilisation autour des objectifs, la promotion interne, l'accès à la formation... Groupe responsable et engagé, Elior reflète dans ses équipes toute la diversité de la société d'aujourd'hui.

1.6.1.3.3 Nouvelles générations

a) Génération Y au travail

Avec l'arrivée générations Y et Z, l'univers de la restauration a été bousculé par de nouveaux codes et de nouveaux défis. Ces convives ont en effet des habitudes alimentaires et attentes qui diffèrent de leurs aînés. Cette nouvelle génération se restaure quand elle veut, où elle veut et comme elle veut. Le Groupe se doit d'évoluer et d'innover afin de conserver sa position de leader.

Ces changements sont par exemple ressentis dans la restauration d'entreprise. Avec l'arrivée massive de la génération Y dans le monde du travail, l'irruption du digital et les nouveaux modes collaboratifs, les habitudes et les fonctionnements de l'entreprise évoluent. Le rapport à l'alimentation évolue lui aussi : consommer des produits frais, sains et de qualité dans un véritable lieu de vie est devenu essentiel. Elior s'y adapte en proposant de nouveaux concepts.

b) Génération Z à l'école

Malgré son jeune âge, la génération Z compte aussi poser ses conditions et plébiscite de nouvelles façons de consommer. Elior multiplie les initiatives pour répondre à leurs attentes. Par exemple, la commande en ligne de repas livrés à domicile est un service qui séduit de plus en plus les jeunes générations. Le Groupe s'adapte à cette tendance mondiale. Au Royaume-Uni par exemple, Elior UK a créé Cheatah, un nouveau service de livraison de pizzas fraîchement préparées pour les étudiants du campus de Roehampton.

On observe aussi un intérêt croissant pour les offres culinaires ethniques, la cuisine de rue et son approche décontractée. Elior UK a donc déployé son concept de cuisine indienne Urban Rajah dans l'enseignement secondaire (Royaume-Uni). Fort de son succès sur les marchés entreprises et enseignement supérieur, l'offre de cuisine de rue Urban Rajah, développée avec une célébrité de la cuisine indienne outre-Manche, est lancée dans les collèges et lycées dont Elior et sa filiale Taylor Shaw assurent la restauration.

Les franchises restent aussi très appréciées par la génération Z. À la Fairmont State University (Ouest de la Virginie), Elior North America va aussi exploiter les

franchises de deux grandes enseignes très appréciées des étudiants nord-américains : Starbucks et Chick-Fill-A, une chaîne spécialisée dans les plats à base de poulet.

c) Des attentes éthiques

Ces jeunes sont également particulièrement concernés par l'avenir de la planète et conscients que leurs actions ont un impact écologique.

Dans les concepts de restauration qui leur sont dédiés, le Groupe a de plus en plus recours à des emballages biodégradables à base de plantes et sans plastique.

Elior (France) s'est par exemple engagé aux côtés de Too Good To Go, l'application n°1 de lutte contre le gaspillage alimentaire, pour permettre à ses convives en entreprise de récupérer sous forme de panier surprise les surplus alimentaires du déjeuner. En proposant ce nouveau service, Elior encourage un mode de consommation plus responsable et contribue à diminuer le gaspillage alimentaire dans les restaurants d'entreprise.

d) Garder un temps d'avance

Pour le Groupe Elior, l'innovation est culinaire, marketing, digitale, opérationnelle, managériale... Elle permet d'améliorer l'expérience de nos convives en leur proposant de nouveaux services et nouvelles offres, tout en facilitant le quotidien de l'ensemble des équipes. Enfin, l'innovation est créatrice de nouvelles opportunités business.

Plus d'une centaine d'innovations sont aujourd'hui déployées par Elior Group dans le monde. Le Groupe peut s'appuyer sur celles-ci pour garder une longueur d'avance, afin de devancer et répondre aux attentes des générations futures.

Cette année, on peut notamment signaler le partenariat entre Arpège et United Kitchens. Son but est de favoriser l'émergence de nouveaux concepts au service d'une alimentation responsable, saine et originale, au sein d'un incubateur qui met 600 m² de cuisines expérimentales au service de 35 start-ups à Nanterre, en banlieue parisienne.

En nouant des partenariats avec des incubateurs comme Reimagine Food, SmartFood Paris et aujourd'hui United Kitchens, Elior Group repère et accompagne des innovations technologiques, culinaires, ou liées à de nouvelles offres ou de nouveaux marchés.

La stratégie du Groupe pour toujours mieux répondre aux besoins de ses convives repose également sur des écoles et académies internes.

Elior Italie a ainsi inauguré sa nouvelle Food Academy : un lieu d'expérimentation, de recherche et de développement

au service de la restauration du futur. Ses maîtres-mots : innovation et durabilité.

En France, l'espace d'innovation culinaire le LAB permet au Groupe d'expérimenter autour des modes de consommation, du digital et des nouvelles offres.

1.6.2 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Ambition du Nouvel Elior

Suite à la cession d'Areas, le Groupe Elior s'est recentré sur son cœur de métier historique de restauration collective dans six pays, et de services en France, devenant ainsi le second *pure player* du secteur dans le monde.

Dans ce contexte, le Groupe a redéfini sa mission, son ambition et ses priorités sur chacun de ses marchés et ainsi élaboré le plan Elior 2024. Ce plan ambitieux, élaboré conjointement par le comité exécutif et les équipes opérationnelles, est articulé autour de cinq leviers de création de valeur :

- Faire évoluer le portefeuille d'activités vers les segments les plus attractifs, où le Groupe peut créer de la valeur pour ses clients par des propositions innovantes, et ouvrir de nouveaux marchés tels que la restauration à bord des trains ou la livraison de repas aux PME ;
- Donner aux équipes terrain les moyens d'adapter de manière continue l'offre aux attentes des convives en proposant une alimentation saine et respectueuse de la planète, avec des concepts spécifiques inspirés par les codes de la restauration commerciale ;
- Porter une attention constante aux clients grâce à la qualité de l'offre ainsi qu'à la systématisation de meilleures pratiques de fidélisation ;
- Optimiser et adapter en permanence la structure de coûts aux besoins des opérations achats, personnel et coûts de structure ;
- Gérer le cash avec discipline et allouer des investissements sur les opportunités garantissant le meilleur retour.

Ces cinq leviers de création de valeur sont déclinés par nos équipes dans l'ensemble des pays qui les ont intégrés dans leurs objectifs :

- En France, consolider le leadership tout en adaptant l'offre et le modèle opérationnel aux nouveaux modes de consommation, et renforcer le positionnement RSE ;
- Aux États-Unis, poursuivre et finaliser l'intégration des sociétés acquises depuis 2014 et systématiser une approche orientée client avec un portefeuille de marques renouvelé et déployer sur les meilleures pratiques opérationnelles ;
- Au Royaume Uni, croître plus vite que les leaders avec d'un plan de développement ambitieux et en capitaliser sur la solidité des structures en place ;
- En Espagne, se positionner sur de nouveaux segments à fort potentiel pour croître plus vite que

le marché et viser l'excellence en termes de rentabilité ;

- En Italie, rééquilibrer le portefeuille d'activités en faveur du secteur privé et de nouveaux segments de marché ;
- En Inde, capitaliser sur la technologie pour s'affirmer en leader de la restauration collective premium en entreprise ;
- Pour Elior Services, conforter le leadership dans le secteur de la Santé et se développer de manière sélective sur les autres segments.

Les perspectives de croissance du marché de la restauration collective, sa faible intensité capitalistique et l'objectif d'amélioration de la rentabilité confèrent à Elior un potentiel de génération de cash très significatif. Avec un bilan renforcé et un niveau de levier durablement abaissé dans une fourchette de 1,5 à 2,0 fois l'Ebitda, le Groupe dispose des moyens d'assurer son développement.

L'ambition du Groupe se traduit par des objectifs à moyen terme visant :

- une croissance organique annuelle de 2 à 4 % ;
- une amélioration de la marge d'Ebita ajustée de 10 à 30 points de base par an ;
- des dépenses d'investissements inférieures à 3 % du chiffre d'affaires.

1.6.2.1 Caractéristiques du marché de la restauration collective

Dans les pays et sur les marchés où le Groupe est présent, la restauration collective représente un potentiel de 130 milliards d'euros. Le taux de sous-traitance est de 42 %, ce qui implique un marché de 55 milliards d'euros.

Le marché de la restauration collective externalisée est caractérisé par les éléments suivants :

- c'est un marché qui croît, et dont le développement pour un segment donné est lié à plusieurs facteurs :
 1. Evolution du nombre de repas servis en volume ;
 2. Inflation, et revalorisation du prix unitaire des repas ;
 3. Evolution du taux d'externalisation, c'est-à-dire de la part de clients qui sous-traitent les services de restauration plutôt que de les gérer en interne.
- c'est un marché local ; les appels d'offres couvrant plusieurs pays sont assez limités en nombre car ils ne permettent pas de générer de synergie opérationnelle ;

- c'est un marché spécifique ; les appels d'offre de restauration sont rarement couplés à d'autres prestations de services, particulièrement en Europe continentale, à l'exception principale du marché de la santé ;
- c'est un marché avec peu de barrières à l'entrée, à l'exception du marché de l'enseignement public qui nécessite des investissements en cuisines centrales ;
- Dans la plupart des pays le marché est structuré autour de 4 grands profils de sociétés : les groupes internationaux tels qu'Elior, des grandes sociétés ayant une couverture nationale, des acteurs locaux régionaux et des acteurs spécialisés par segment ;
- enfin, c'est un marché où les attentes des convives évoluent avec les tendances sociétales et sont de plus en plus exigeantes : prise en compte des enjeux de développement durable, restauration à emporter, restauration thématique, transparence sur la provenance des aliments, les allergènes des plats servis... Pour répondre à ces attentes, les approvisionnements et le digital constituent des composantes indispensables, notamment pour les *millennials* qui représenteront, en 2020, 50 % des recrutements des grandes entreprises clientes du Groupe.

1.6.2.2 Caractéristiques du marché des services

Les services sont la deuxième activité d'Elior Group. Elior Services est un des acteurs majeurs de la propreté, de l'hôtellerie de santé et du *facility management* (accueil, courrier, conciergerie...) en France.

La taille du marché externalisé de la propreté et des services associés en France est estimée à 30 milliards d'euros (données 2017) avec un taux d'externalisation d'environ 45 %.

Le marché est caractérisé par :

- Une faible barrière à l'entrée et peu de dépenses d'investissement ;
- Une très grande fragmentation des acteurs : la part de marché des entreprises générant plus de 100 M€ de chiffre d'affaires est de l'ordre de 35 %, et 90 % des sociétés employaient moins de 10 salariés en 2014 (source Xerfi) ;
- Une croissance régulière de l'ordre de 2 à 3 % par an.

Un poids prépondérant de la masse salariale dans la structure de coûts, et donc une sensibilité à l'évolution des règles fiscales et sociales.

1.6.3 LES ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

Acteur majeur de la restauration collective, et des services, le Groupe considère qu'il bénéficie de solides atouts concurrentiels.

1.6.3.1 Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs

1.6.3.1.1 Des positions concurrentielles solides en Europe, complétées par une présence sur un marché américain très actif

Dans les six pays où le Groupe est implanté, la restauration collective est caractérisée par un environnement très compétitif, regroupant un nombre important d'opérateurs régionaux ou spécialisés de petite et moyenne tailles, et un nombre limité de grands acteurs nationaux ou internationaux. Sur ces marchés, la taille critique constitue un facteur de compétitivité primordial permettant de proposer des conditions tarifaires en ligne avec les attentes du marché. Les grands acteurs comme Elior Group sont aussi mieux armés pour répondre aux appels d'offres sur les contrats les plus importants.

a) En Europe

Dans les pays où le Groupe est présent, le marché de la restauration collective est estimé à près de 43 milliards d'euros, dont environ 21 milliards seulement ont été externalisés. Dans tous ses pays et marchés, le Groupe a été capable d'atteindre une taille critique et de se positionner parmi les principaux acteurs. Ces positions concurrentielles de premier plan, et l'émergence du Groupe comme champion local ou national sur la quasi-totalité des activités et des géographies dans lesquels il est présent en Europe, sont rendues possibles tant par une organisation décentralisée qui permet de valoriser une culture entrepreneuriale locale que par la structure renforcée des fonctions support au niveau du Groupe (achats, finances, ressources humaines, communication innovation, digital & systèmes d'information). Ce nouveau modèle organisationnel et opérationnel des fonctions support a pour vocation à aligner les meilleures pratiques afin de les déployer dans l'ensemble du Groupe.

Ainsi, sur la base du chiffre d'affaires 2018-2019, le Groupe estime être :

- en France, leader dans l'activité de restauration collective ; et leader dans les services de propreté du marché santé ;
- en Espagne, leader en restauration collective ;
- en Italie, leader en restauration collective ;
- au Royaume-Uni, le 4^e acteur en restauration collective.

b) Aux États-Unis

Le Groupe bénéficie d'une présence solide aux États-Unis, où il s'est implanté en 2013, sur les marchés de la restauration collective avec l'acquisition de TrustHouse Services, devenue Elior North America. Le marché américain représente un relais de croissance important pour le Groupe, grâce à de solides positions sur les segments de marché les plus attractifs de la restauration collective. Le Groupe a consolidé sa 5^e position, notamment grâce aux acquisitions effectuées lors des trois derniers exercices.

1.6.3.1.2 Des dynamiques de marchés attractives en restauration collective et services

Le Groupe est présent sur des marchés bénéficiant d'un fort potentiel de croissance. En Europe, le marché accessible de la restauration collective externalisée dans lequel le Groupe exerce des activités est estimé à environ 21 milliards d'euros par le Groupe. Aux États-Unis, le marché accessible de l'activité de restauration collective sur les marchés où le Groupe est présent est évalué à 92 milliards de dollars, dont seulement 36 milliards sont sous-traités, ce qui correspond à un taux d'externalisation bas de 40 %. Les marchés enseignement (au Royaume-Uni notamment) ou santé (Royaume-Uni, Espagne ou Italie) présentent également de forts potentiels de croissance, avec des taux d'externalisation encore inférieurs à 50 %.

Pour mettre en place les relais de croissance, nous étudions les tendances de chacun des marchés de la restauration collective et des services dans lesquels le Groupe évolue :

- dans le secteur privé, sur le marché entreprises, les concepts *des marques de centre-ville* et le *grab and go* se développent, les horaires de service s'étendent à la journée complète et de nouveaux services seront rendus possibles grâce au digital (*click & collect*, vente à emporter...) permettant de générer – selon le Groupe – une augmentation de la fréquentation ou du ticket moyen dans les restaurants de restauration collective ;
- en enseignement, le Groupe estime que la tendance à l'externalisation va s'accroître, notamment dans les

écoles secondaires et les universités qui connaissent des taux d'externalisation aujourd'hui relativement faibles, notamment en Italie, en France et au Royaume-Uni ;

- le Groupe estime, par ailleurs, que le marché de la santé et du médico-social va continuer à croître, notamment en France et aux États-Unis, en raison du vieillissement de la population, des taux d'externalisation aujourd'hui assez faibles et du développement de services à plus forte valeur ajoutée tels que la livraison de repas à domicile, la suite de l'hospitalisation à domicile, ou les nouveaux services liés à la montée en gamme attendue des maisons de retraite ;
- enfin, le Groupe estime que l'activité de services va continuer à croître sous l'effet combiné (i) d'une accélération de l'externalisation provoquée par les contraintes de réduction de coûts des clients et (ii) des contraintes accrues liées au développement d'une réglementation de plus en plus exigeante et complexe dans ce domaine.

1.6.3.2 Une complémentarité choisie entre les activités de restauration collective et de services

1.6.3.2.1 Deux activités aux caractéristiques complémentaires

Les deux secteurs d'activité du Groupe ont des modèles économiques différents qui nécessitent une gestion spécifique. Le plan New Elior a été construit dans le cadre d'une même structuration, mais indépendamment pour les 2 activités.

Synergies commerciales

Les synergies commerciales entre les activités de restauration collective et les services en France sont globalement limitées et très ciblées. Elles concernent avant tout le secteur de la santé, pour lequel des offres de service conjointes permettent d'adresser les enjeux liés à l'évolution des modèles de dispense de soins hospitaliers particulièrement pour le cours séjours (recours à des repas livrés qui doivent ensuite être distribués en chambre).

De manière ponctuelle et notamment auprès de grands comptes, des offres complètes de restauration et services hôteliers permettent de faire la différence comme ce fut le cas pour l'Airbus University à Toulouse.

Synergies opérationnelles et mutualisation de moyens

Les synergies opérationnelles entre les 2 activités concernant principalement des opérations de maintenance de certains des équipements techniques des cuisines qui peuvent être assurées par Elior Services en sous-traitance.

Un certain nombre de fonctions, dont principalement l'informatique et les achats sont par ailleurs mutualisées entre les 2 activités.

Modèles économiques

Par ailleurs, les deux activités présentent certaines caractéristiques différentes quant à leur modèle économique. Le poids des matériels ou consommables achetés dans la structure de coûts des activités de services est beaucoup plus faible qu'en restauration. Les 2 activités ont néanmoins en commun une intensité capitalistique limitée (encore plus pour les activités de services), un faible besoin en fonds de roulement et donc un profil de génération de trésorerie élevée.

Image et réputation

Enfin, le Groupe bénéficie sur ses activités et marchés de la montée en puissance de ses marques commerciales Elior, et Elior Services, lui permettant ainsi d'optimiser une réputation de qualité et d'excellence construite depuis de nombreuses années dans certaines activités.

1.6.3.2.2 Des opportunités de croissance sur l'ensemble des activités, soutenues par une capacité de production étendue et une capacité d'innovation accrue

En 2018, Elior avait annoncé vouloir donner la priorité à 3 axes de croissance : capitaliser sur la plus grande fragmentation quotidienne des pauses alimentaires pour accroître le revenu par convive, renforcer nos offres pour mieux répondre aux opportunités liées à la Silver Economy, et nous positionner sur le marché des petites et moyennes entreprises en proposant des solutions adaptées.

Des plans d'actions ont ainsi été lancés sur ces 3 axes de développement.

Le plan stratégique New Elior vient aujourd'hui compléter ces priorités sur de nouveaux segments de marchés connexes au cœur de métier du Groupe, répliquables, et sur

lesquels Elior possède déjà une expérience locale éprouvée.

Ces segments adjacents soutiennent la dynamique du 1^{er} levier de création de valeur - évolution du mix d'activités vers les segments les plus attractifs. Leur potentiel de développement a été évalué pays par pays en fonction de l'attractivité du marché local et de la capacité des filiales Elior à les adresser de manière structurée et profitable.

Certains de ces segments peuvent en effet présenter un profil attractif dans un pays donné, tout en étant moins porteurs dans d'autres géographies. C'est par exemple le cas de la restauration dans les stades (marché estimé à 380 M€ en Europe⁽¹⁾), pour laquelle un marché structuré et concurrentiel existe au Royaume Uni et sur lequel Elior UK est positionné. Le Groupe a par exemple renouvelé son partenariat avec Scottish Rugby pour la restauration et l'hospitalité du stade de BT Murrayfield pour une période de 12 ans. Les stades constituent en revanche un segment de marché moins attractif en France pour la restauration collective.

La restauration à bord des trains (marché d'environ 500 M€ en Europe) est un autre service adjacent sur lequel le Groupe a décidé de capitaliser pour son développement. Opérateur du service Itinere de restauration à bord des trains de l'opérateur Trenitalia en Italie depuis 2013, Elior a réussi à transposer ses savoir-faire au Royaume Uni. Le Groupe a ainsi remporté un premier contrat pluriannuel en Angleterre avec son partenaire Trenitalia sur la ligne East Midlands.

Dans le secteur des transports, les salons privés des compagnies aériennes (marché de plus de 400 M€ en Europe) représentent également une opportunité de développement prometteuse, notamment au Royaume Uni où le Groupe vient de remporter un 1^{er} contrat.

Le segment des loisirs culturels (marché de plus de 800 M€ en Europe pour la restauration) constitue enfin un axe de développement dans plusieurs pays, dont l'Espagne, l'Angleterre et les Etats-Unis où le Groupe opère déjà un portefeuille de contrats prestigieux (National Art Gallery à Washington, Museu Nacional d'Art de Catalunya à Barcelone, National Museum of Wales à Cardiff).

L'ambition du Groupe sur les services adjacents sélectionnés est déclinée localement dans chaque pays où le Groupe opère. Leur évolution dans le pipeline commercial ainsi que dans le mix d'activité des segments des filiales est pilotée au travers des outils CRM du Groupe.

⁽¹⁾ Estimation sur la base d'études commandées par le Groupe

Afin de soutenir le développement profitable sur ces segments, le Groupe met en œuvre une politique d'innovation au cœur des opérations. La démarche vise à mobiliser, former et outiller les managers afin d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe et maximiser la création de valeur. Elle s'articule autour de 3 piliers dont la mise en œuvre va se poursuivre sur l'exercice 2019-2020 :

- « **Think** » : Rester connecté aux dernières innovations à travers un observatoire des tendances et une plateforme digitale regroupant l'ensemble des acteurs et projets innovants de l'écosystème Foodtech-services ; mobiliser les leaders et les managers opérationnels pour définir les offres et les services de demain à travers des groupes de réflexion utilisant des méthodologies novatrices de « Design Thinking » ; favoriser le partage d'informations et les retours d'expériences au travers d'événements ou d'outils digitaux permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques et d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe.
- « **Test** » : continuer à transformer nos restaurants et sites clients en véritables incubateurs afin de tester et de co-créditer des innovations avec nos clients ; poursuivre la démarche d'intrapreneuriat qui valorise les potentiels créatifs des équipes et engage les collaborateurs dans la dynamique d'innovation nécessaire à nos leviers de création de valeur. À titre d'exemple, le projet gagnant des Innovation Awards 2019, nommé « Cheatah » et mis en œuvre par Elior UK, s'intègre dans la stratégie de diversification des modes de restauration en proposant un service digital de livraison de pizzas préparées à la demande par les chefs Elior dans des campus universitaires.

Le Groupe poursuit également le déploiement de sa stratégie d'Open-Transformation, s'appuyant sur des partenariats stratégiques pour se réinventer. Arpège, la marque Premium du Groupe en France sur le marché Entreprise, et l'incubateur culinaire United Kitchens ont signé un partenariat dont l'objectif est de développer une alimentation innovante, responsable et originale. Ensemble, Arpège et United Kitchens font émerger des concepts vertueux pour demain : travailler des produits bruts et de saison, lutter contre le gaspillage et contribuer à l'insertion.

- « **Do** » : Accompagner le déploiement des projets matures et concepts les plus innovants ; former aux méthodes et outils d'innovation du Groupe ainsi qu'aux codes de la restauration commerciale. Elior UK a ainsi déployé sur plus de 400 sites un programme de formation nommé « Right track » visant à donner aux managers de site les clés pour

dynamiser les ventes et rester en prise avec les dernières tendances.

1.6.3.3 Un modèle économique résilient et attractif, grâce à une base de clients fidèles et des contrats de longue durée

Des géographies et marchés complémentaires

La résilience du modèle du Groupe s'appuie tout d'abord sur la diversité des segments de marchés qu'il adresse ainsi des géographies dans lesquelles il opère. En restauration collective, les marchés de la santé et de l'enseignement sont par exemple moins exposés aux cycles économiques que le marché Entreprises.

Les fluctuations saisonnières de fréquentation dans certains segments (enseignement, entreprises) peuvent être partiellement compensées par des relais d'activités comme les centres de loisirs pendant les périodes de vacances ou le segment des loisirs culturels.

Elior Services dont le modèle contractuel est principalement forfaitaire et dont environ la moitié du chiffre d'affaires est réalisé dans le secteur de la santé, bénéficie d'une plus grande linéarité d'activité sur l'année.

Avec 45 % de son chiffre d'affaires, la France représente le premier marché pour Elior Group, suivi par les États-Unis où le Groupe a réalisé près de 25 % de son activité au cours de l'exercice 2018-2019.

Des relations de long terme avec les clients

Le modèle économique du Groupe bénéficie également d'une large base de clients et d'une faible concentration de sa clientèle. En effet, pour l'exercice clos le 30 septembre 2019, les cinq plus grands clients du Groupe en restauration collective ont représenté moins de 7 % du chiffre d'affaires du Groupe.

La solidité et la stabilité du modèle économique du Groupe sont également favorisées par les modalités contractuelles en restauration collective, ainsi que par l'existence de relations stables et durables avec un nombre important de grands clients. Une partie importante des contrats de restauration collective inclut en effet des clauses de renouvellement automatique et des clauses d'indexation basées sur le prix de certaines matières premières ainsi que sur le coût de la main d'œuvre. Par ailleurs, le Groupe entretient des relations de très longue date avec un certain nombre de grands groupes internationaux tels qu'Airbus, Banca d'Italia, La Poste ou Seat. Pour l'exercice clos au 30 septembre 2019, le taux de rétention est de 90,8 % pour les activités de restauration collective, et de 92,4 % en excluant les sorties de contrat volontaires, principalement en Italie.

1.6.3.4 Une capacité éprouvée de création de valeur combinant croissance organique, croissance externe et une capacité reconnue d'intégration des sociétés acquises

Le Groupe bénéficie d'une forte expérience en matière d'acquisitions. Depuis le début de l'exercice 2016, les acquisitions réalisées représentent un chiffre d'affaires additionnel d'environ 900 millions d'euros en année pleine.

Le succès des acquisitions réalisées par le Groupe est dû au profil des sociétés cibles et à leur complémentarité avec les opérations existantes comme l'illustrent les dernières opérations menées aux États-Unis (meilleure couverture géographique et renforcement sur des segments spécifiques) et au Royaume-Uni (renforcement sur les marchés santé et enseignement). Le processus d'intégration passe par un plan d'exécution des synergies évaluées en amont, que ce soit au niveau des coûts (achats, systèmes d'information, fonctions support...), du développement (valorisation des marques acquises dans le portefeuille du Groupe, analyse des portefeuilles clients, projets d'investissements...) ou des ressources humaines et du management. Dans la majorité des cas, le Groupe maintient les dirigeants en place afin de préserver la continuité de l'activité et de faire perdurer la culture entrepreneuriale au sein du Groupe.

Les opérations de croissance externe ont permis au Groupe de créer des champions nationaux dans ses principaux pays d'implantation. L'efficacité de cette stratégie est illustrée par la percée du Groupe sur le marché nord-américain, où il est entré en 2013 grâce à l'acquisition de THS : il est en 5^e position à la fin de l'exercice 2018-2019.

1.6.3.5 Une excellence opérationnelle, résultat d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et d'une structure de coûts contrôlée

La structure de coûts du Groupe est essentiellement composée des achats de produits alimentaires et de matières premières, des charges de personnel et des frais généraux.

Une chaîne d'approvisionnement maîtrisée

En raison de sa taille et de son implantation géographique, le Groupe est en mesure de bénéficier de conditions d'achats très favorables, permettant des rabais significatifs grâce à des économies d'échelles importantes, facteurs de compétitivité rentable. Il entretient des relations stables et durables avec la

plupart de ses fournisseurs, globaux ou locaux, que ce soit au niveau des denrées et matières premières ou des services logistiques.

Le Groupe veille strictement à la qualité de ses approvisionnements, notamment grâce à des audits de qualité lors de la sélection des nouveaux fournisseurs, des audits périodiques des fournisseurs existants et des contrôles réguliers des matières premières et des produits achetés.

Une structure de coûts sous contrôle permanent

Le contrôle des coûts et l'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle sur site constituent une priorité du Groupe et une mesure-clé du succès de sa gestion.

Au-delà des stratégies d'achats en amont, le Groupe a également mis en place des processus d'optimisation de l'utilisation des produits alimentaires achetés afin de minimiser le gaspillage.

Par ailleurs, les charges de personnel représentant la partie la plus importante de sa structure de coût, le Groupe porte une attention particulière à l'évolution de sa masse salariale pour maintenir son profil de compétitivité au travers les cycles des marchés locaux. Le Groupe a ainsi démontré sa capacité à mettre en œuvre avec succès des plans de restructuration, notamment en Espagne et en Italie, permettant de maintenir la rentabilité des opérations même en période de difficultés économiques et de diminution du trafic et de la fréquentation.

En parallèle, les investissements réalisés en cuisines centrales, en France, Espagne ou Italie notamment et principalement pour le marché enseignement, ont permis de rationaliser les processus de production du Groupe et de diminuer les coûts des repas.

1.6.3.6 Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés

Le modèle d'organisation du Groupe, très décentralisé, permet de maintenir un esprit entrepreneurial parmi les équipes de management. Celles-ci partagent les objectifs de performance financière du Groupe, ainsi qu'un certain nombre d'initiatives stratégiques, mais restent autonomes d'un point de vue opérationnel et commercial, ce qui constitue un facteur de dynamisme et d'agilité. Le plan New Elior, structuré autour de 5 axes pour l'ensemble du Groupe et décliné de manière spécifique dans chaque pays, en est une illustration.

1.6.4 LES PRINCIPAUX MARCHÉS SUR LESQUELS LE GROUPE EST PRÉSENT ET L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

1.6.4.1 Le marché de la restauration collective

Le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée sur l'ensemble des pays où il est présent, hors États-Unis et Inde, (France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Portugal et Luxembourg) représente un chiffre d'affaires d'environ 21 milliards d'euros en 2018, contre environ 17,5 milliards d'euros en 2010 (hors Portugal et Luxembourg, source : Gira). Malgré un contexte économique incertain en Europe ces dernières années, le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée (dans les pays où il est présent) a maintenu un rythme de croissance stable, estimé à un taux annuel compris entre 1,5% et 1,9 % depuis 2010.

Aux États-Unis, le Groupe estime le marché de la restauration collective externalisée à un peu plus de 36 milliards de dollars pour les segments sur lesquels le Groupe est présent, avec des taux de croissance supérieurs dans les secteurs de la santé et des seniors ainsi que de l'enseignement avec des taux de croissance prévisionnels d'environ 4.4 % et 2.7 % d'ici 2023¹.

1.6.4.1.1 Le marché Entreprise

Le marché Entreprise comprend également les administrations publiques, ainsi que le secteur pénitentiaire et celui de la défense. Dans les pays européens où il est présent, le Groupe estime que le marché entreprises représente 46 % de la restauration collective externalisée, ce qui constitue son premier segment avec environ 9,6 milliards de chiffre d'affaires accessible (sources : Gira et études internes). Avec un taux d'externalisation moyen de 78 % en Europe dans les pays dans lesquels le Groupe est présent, il s'agit du segment le plus mûr, le taux d'externalisation hors secteur public étant supérieur à 90 %.

Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché Entreprises, en dehors du marché de la défense, a représenté, en 2018, environ 35 % de l'ensemble des ventes de la restauration externalisée, en croissance de plus de 3 % en moyenne annuelle de 2012 à 2018.

Dans la grande majorité des cas, le marché Entreprise correspond à de la restauration sur place, préparée en cuisine sur le lieu de consommation.

1.6.4.1.2 Le marché enseignement

Avec un chiffre d'affaires accessible cumulé de près de 5,9 milliards d'euros, le marché enseignement représente, avec un peu plus de 28 % de la restauration collective externalisée, le second segment du marché de la restauration collective externalisée dans les pays européens où le Groupe est présent (sources : Gira et études internes).

Le marché enseignement comprend la petite enfance et les crèches, l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, public et privé. En 2018, le secteur privé représentait 41 % du marché enseignement en France, contre 59 % pour le secteur public (source : Gira). Le taux d'externalisation était en revanche de près de 65 % dans le secteur privé, contre plus de 22 % dans le secteur public.

De plus, le Groupe estime que le marché enseignement a représenté, en 2018, environ 38 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées aux États-Unis.

Dans la majorité des cas et particulièrement dans l'enseignement primaire public, les repas sont préparés dans des cuisines centrales, puis livrés et distribués dans les établissements.

1.6.4.1.3 Le marché santé et médico-social

Avec un chiffre d'affaires accessible cumulé de 5,4 milliards dans les pays européens où le Groupe opère, le marché santé et médico-social externalisé comprend à la fois les établissements médicaux publics et privés, ainsi que les établissements sociaux et les maisons de retraite (Ehpad). Il représente un peu plus de 26 % du marché de la restauration externalisée et constitue le troisième segment en Europe (source : Gira et études internes). Les clients sont issus du secteur public, privé et associatif pour le segment médico-social.

En France, pays qui constitue le premier marché santé et médico-social européen pour la restauration collective externalisée, les segments santé et social représentaient respectivement près de 11 % et 21 % du chiffre d'affaires total externalisé de la restauration en 2018 (source : Gira). Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché santé et

¹ D'après une étude externe commandée par le Groupe

social a généré, en 2018, plus de 25 % en valeur du montant total du marché adressable par le Groupe.

1.6.4.1.4 Les marchés géographiques

Sauf indication contraire, les données de marché présentées dans cette section sont issues des rapports du Gira (notamment Espagne, France, Italie), des données publiques, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe ou encore fondées sur des études d'organismes externes menées à la demande du Groupe, notamment pour la marché Nord-Américain. Les données concernant les marchés italiens, espagnols, Indien et en partie le Royaume Uni et Elior Services n'ont pas été mises à jour en 2019. Elles sont par ailleurs susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire.

a) France

Avec un chiffre d'affaires accessible estimé à plus de 7,2 milliards d'euros en 2018 (source : Gira), le Groupe estime que la France constitue (avec le Royaume-Uni, selon les variations du taux de change) le premier marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent.

Le taux d'externalisation est d'environ 37 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 19 milliards d'euros en 2018, en croissance de près de 2 % sur un an. Le marché français a bénéficié d'une croissance soutenue de 2 % par an, depuis 2015. Le Groupe estime, par ailleurs, qu'il existe un potentiel significatif de croissance organique sur le marché de la restauration collective en France, notamment sur les marchés de l'enseignement, de la santé et du médico-social qui représentent 90 % des volumes de repas encore internalisés. Le Groupe estime que le marché français de la restauration collective externalisée pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 1 et 1,5% en volume sur la période 2018-2020.

Le marché Entreprise (hors administration et secteur public) est bien développé en France, avec un taux d'externalisation de 93 % en 2018, pour un marché externalisé d'environ 2,2 milliards d'euros. Sur les marchés publics captifs (défense, pénitentiaire...), les taux d'externalisation ont connu une nette augmentation sur la période allant de 2008 à 2016, en passant de 14 % à plus de 26 % en 2018. Le Groupe estime, en revanche, que les taux d'externalisation des marchés enseignement (particulièrement dans le secondaire) et santé et médico-social demeurent faibles : 30 % et 26 % en valeur en 2018. Les marchés externalisés dans l'enseignement, la santé et le médico-social représentent respectivement 1,9 milliard d'euros et 2,4 milliards d'euros en 2018. Le Groupe estime

que les marchés enseignement, santé et médico-social devraient croître à un rythme annuel de près de 2 % sur la période 2018-2020.

b) Espagne (chiffres 2017)

Avec un chiffre d'affaires estimé à près de 1,9 milliards d'euros en 2017 (source : Gira), l'Espagne constitue, avec plus de 9 % du total, le quatrième marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent.

Le taux d'externalisation est d'environ 47 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à 4 milliards d'euros en 2017. Malgré la forte récession post-2008, le marché de la restauration collective est demeuré robuste. Le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration collective externalisée pourrait augmenter à un taux annuel moyen d'environ 1 % sur la période 2016-2020. Les principaux marchés de la restauration collective en Espagne sont : le marché entreprises, le marché enseignement et le marché santé et médico-social, représentant respectivement 26 %, 34 % et 40 % du chiffre d'affaires global de la restauration collective externalisée en Espagne.

En 2017, le taux d'externalisation de la restauration collective en Espagne varie fortement d'un marché à l'autre : le Groupe estime qu'il est de près de 64 % dans l'enseignement, de plus de 52 % pour les entreprises, incluant les administrations publiques, et de quasiment 37 % pour la santé et le médico-social. Le Groupe estime que le faible taux d'externalisation sur certains marchés en Espagne laisse présager des perspectives de croissance sur ces derniers.

c) Italie (chiffres 2017)

Avec un chiffre d'affaires globalement stable depuis 2014 et estimé à près de 4,1 milliards d'euros en 2017 (source : Gira), le Groupe estime que l'Italie constitue, avec 20 % du total, le troisième marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent.

Le taux d'externalisation est d'environ 64 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 6,5 milliards d'euros en 2017, ce qui fait de l'Italie le marché le plus mûr en Europe. Les principaux marchés de la restauration collective en Italie sont : les entreprises, l'enseignement, la santé et le médico-social, représentant respectivement 31 %, 30 % et 39 % du chiffre d'affaires global de la restauration collective en 2017. Le Groupe estime que le marché italien de la restauration collective est caractérisé par des niveaux élevés d'externalisation sur les lieux de travail avec un taux de 78 % et de plus de 97 % hors administrations publiques et dans l'ensemble du marché enseignement (environ 70 %). Le Groupe estime qu'avec un taux d'externalisation de seulement 49 % en

2017, le marché santé et médico-social présente une marge de progression importante.

d) Royaume-Uni

Avec un chiffre d'affaires de près de 6,2 milliards de livres (dont 600 millions de livres en distribution automatique) en 2018 (source : études internes), le Groupe estime que le Royaume-Uni constitue, avec 34 % du total, le premier marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent, ex aequo avec la France.

Le taux d'externalisation est de près de 57 % du marché total de la restauration collective, estimé à 11 milliards de livres (distribution automatique incluse).

Le marché anglais de la restauration collective externalisée a maintenu une bonne dynamique de développement, avec une croissance moyenne annuelle estimée à près de 3,5 % entre 2012 et 2018. Le marché est très bien développé dans le segment entreprises, avec un taux d'externalisation de plus de 85 %, incluant l'administration publique. Le Groupe considère en revanche que le taux d'externalisation reste moins important sur le marché enseignement (environ 37 %) et sur le marché santé et médico-social (environ 34 %), ce qui représente pour le Groupe des opportunités de croissance.

e) États-Unis

Le marché global de la restauration collective aux États-Unis est estimé à plus de 140 milliards de dollars en 2018, et les segments sur lesquels le Groupe est présent à environ 92 milliards (excluant notamment les secteurs de la défense et de la distribution automatique), dont un peu plus de 36 milliards sont externalisés. Le marché entreprises représente 42 % du marché externalisé (hors loisirs, distribution automatique et défense), devant l'enseignement (35 %) et la santé et le médico-social (22 %).

Avec un taux d'externalisation estimé à 40 %, le marché américain de la restauration collective présente un potentiel de développement important, notamment en santé et médico-social (taux d'externalisation de 30 %) et en enseignement (taux d'externalisation de 34 %), qui constituent des axes de développement prioritaires pour le Groupe.

Sur la base d'analyses réalisées en interne, le Groupe estime par ailleurs que le marché de la restauration collective externalisée aux États-Unis pourrait augmenter à un taux annuel moyen de plus de 2,5 % d'ici à 2020.

Le Groupe a pris position sur le marché indien en 2016, via les acquisitions de deux sociétés de restauration collective (Megabite Food Services et CRCL) et estime occuper la troisième place. Le marché est en effet

extrêmement fragmenté, avec plus de 2 millions de sociétés de restauration collective, et les trois principaux acteurs ne couvrent que 4 % du marché. Le marché indien représente un potentiel considérable : sur un marché total estimé à plus de 5 milliards de dollars, le taux d'externalisation n'est que de 37 %, et le marché externalisé croît à un rythme supérieur à 16 % (source : The Hindu Times). Les segments santé et médico-social, entreprises et enseignement représentent respectivement 55 %, 35 % et 10 % du marché externalisé.

1.6.4.1.5 Environnement concurrentiel

Selon des études externes et des analyses menées en interne, le Groupe estime être le troisième acteur du marché européen de la restauration collective. Sur le périmètre des pays européens où le Groupe opère, le Groupe estime être le troisième acteur du marché entreprises, le deuxième du marché santé et médico-social et le premier du marché enseignement.

a) France

Sur la base d'études externes, le Groupe estime être leader, devant Sodexo, sur le marché français de la restauration collective, avec une position de leader sur les marchés entreprises et enseignement, et une deuxième position sur le marché santé et médico-social, sur la base des ventes de restauration collective externalisée en 2018. Le marché français est relativement concentré, ses trois premiers acteurs représentant 68 % des ventes en 2018. Les principaux concurrents du Groupe sur le marché français de la restauration collective sont de grandes entreprises multinationales, telles que Sodexo et Compass. La concurrence comprend également des restaurateurs de dimension nationale, tels qu'Api Restauration, Dupont et RestAlliance.

b) Espagne (chiffres 2017)

Le Groupe estime être le leader de la restauration collective en Espagne, sur la base du chiffre d'affaires 2017, avec une part de marché estimée à 22 % (sources : Gira et estimations internes). Le Groupe considère que le marché espagnol de la restauration collective demeure fragmenté, les cinq premiers acteurs représentant 69 % du marché en 2017. Le Groupe est numéro un sur les marchés enseignement et santé et médico-social, et numéro deux sur le marché entreprises. Si les grands groupes (Compass, Aramark et Sodexo) sont présents sur le marché espagnol, des acteurs locaux tels que les sociétés Ausolan et Mediterranea ont un poids significatif.

c) Italie (chiffres 2017)

Le Groupe estime être le leader de la restauration collective en Italie, sur la base du chiffre d'affaires 2017, avec une part de marché estimée à 14 % (source : Gira) et des positions de leader sur les marchés entreprises et

médico-social, et troisième sur le marché enseignement. La structuration du marché italien de la restauration collective est très différente des autres pays européens. Les sociétés multinationales, telles que Sodexo ou Compass représentent en effet moins de 30 % du marché, les coopératives telles que CAMST ou CIR représentant, quant à elles, plus de 20 %, et les acteurs locaux de petite et moyenne taille (moins de 130 millions d'euros de chiffre d'affaires), près de 40 %.

d) Royaume-Uni (chiffres 2017)

En 2017, le Groupe est resté le quatrième acteur en restauration collective avec une part de marché de 6 % grâce à la consolidation des acquisitions réalisées en 2016-2017. Le Groupe estime être le quatrième acteur sur les segments entreprises, enseignement et médico-social.

Le Groupe considère que le marché anglais est moins concentré que le marché français, les acteurs réalisant moins de 150 millions de livres de chiffre d'affaires représentant plus de 39 % du marché. De même que dans les autres implantations géographiques du Groupe, les principaux concurrents du Groupe sur le marché anglais sont des grands acteurs tels que Compass, Sodexo et Aramark. Les concurrents du Groupe incluent également des sociétés nationales de restauration, telles que BaxterStorey, des sociétés locales ou de niche et des prestataires de services de type *facility management* qui offrent également des services de restauration.

e) États-Unis

Le Groupe estime être le cinquième acteur du marché nord-américain (source : Food-management.com). Avec le top 3 qui représente 75 % des ventes et le top 10 qui représente près de 90 %, le marché reste concentré. Les trois principaux acteurs mondiaux occupent, par ailleurs, les trois premières places.

Le Groupe estime être le 4^e acteur du marché couvrant à la fois l'ensemble du territoire et les principaux segments de marché. Les autres sociétés de restauration sont soit spécialisées sur certains segments (comme Delaware North dans le segment des loisirs), soit implantées sur des territoires régionaux.

1.6.4.1.6 Les tendances de marché

a) Croissance de l'externalisation

Le Groupe estime, sur le fondement d'études de marché réalisées par des tiers, que les taux d'externalisation continueront d'augmenter permettant ainsi le développement du marché de la restauration collective externalisée. Le Groupe considère que la recherche d'économies par les acteurs économiques du secteur privé et du secteur public, accentuée par un contexte

d'incertitude économique et de pression politique de réduction des dépenses publiques, conduira ces acteurs à se concentrer sur leurs cœurs de métier, ce qui les amènera à accélérer l'externalisation de leurs activités annexes, notamment les services de restauration. De plus, il est rare que les entités ayant externalisé leurs besoins procèdent à une ré-internalisation. Aussi, le Groupe s'attend à ce que la tendance générale à l'externalisation se poursuive.

b) Concentration du marché

Le Groupe estime que la tendance actuelle à la concentration de la restauration collective en Europe devrait se poursuivre. Bien que certains secteurs dans certaines des implantations géographiques du Groupe se soient fortement concentrés ces dernières années, les marchés italien, espagnol et anglais demeurent fragmentés. La fragmentation des marchés constitue une opportunité pour de grands acteurs, car leurs volumes d'achats contribuent à une meilleure compétitivité au niveau des prix.

1.6.4.2 Le marché des services

Sur la base d'études réalisées par des organismes externes, à la demande du Groupe, celui-ci estime que le nettoyage spécialisé représente 40 %, contre 60 % pour le nettoyage des bureaux ou nettoyage standard du chiffre d'affaires du marché de la propreté en France en 2016 (source : Le Monde de la Propreté).

1.6.4.2.1 Marché géographique principal (chiffres 2017)

La France est le principal marché géographique du Groupe pour son activité des services. Le Groupe estime que le marché des services de propreté a généré en France plus de 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017, dont près de 12 milliards d'euros proviennent du segment externalisé du marché, soit un taux d'externalisation de 48 % environ. Le Groupe estime, par ailleurs, que les ventes générées par le marché des services de propreté externalisés poursuivent leur croissance à un rythme annuel compris entre 2 % et 3 %.

1.6.4.2.2 Environnement concurrentiel

Le Groupe estime que le marché français des services de propreté est extrêmement fragmenté, avec près de 45 000 entreprises répertoriées (source : Le Monde de la Propreté). Les acteurs réalisant moins de 100 M€ de CA représentent quasiment 65 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur.

Le Groupe estime être le sixième prestataire de services de propreté en France, notamment grâce à l'acquisition de Sin&Stes en 2010, sur la base du chiffre d'affaires réalisé

en 2017, avec une part de marché estimée à près de 3,2 %. Le marché santé et médico-social représente 5 % du marché externalisé de la propreté en France (source : Le Monde de la Propreté).

Le Groupe estime donc être le principal fournisseur de services de propreté externalisés pour le marché santé et médico-social en France, avec une part de marché estimée à près de 30 %, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2017. Les principaux concurrents du Groupe sont Onet, Samsic, Atalian, GSF et ISS. Tous sont de grandes entreprises bénéficiant d'un réseau dense de clients et offrent un large spectre de services de gestion en plus des services de propreté.

L'activité des services du Groupe est par ailleurs confrontée à une concurrence internationale de la part de grandes sociétés intégrées telles que Sodexo et ISS, ainsi que de fournisseurs régionaux de moindre taille.

1.6.4.2.3 Les tendances du marché

a) Croissance de l'externalisation

Le Groupe estime que la tendance à l'augmentation de l'externalisation des services des *support services* se poursuivra. En particulier, le Groupe considère que les entités économiques publiques et privées éprouvent le besoin croissant de rationaliser leurs activités pour se concentrer sur leur cœur de métier. Dès lors, les offres émanant des professionnels des *support services*, en mesure de fournir des services de qualité à coûts réduits, apparaîtront de plus en plus attrayantes.

b) Concentration du marché

Le Groupe estime que la tendance est à l'accentuation de la concentration sur le marché des services,

particulièrement en France où il demeure très fragmenté. Dans la mesure où les grands groupes spécialisés peuvent fonctionner avec des frais généraux réduits en raison de fortes économies d'échelle, ils sont en mesure de transférer aux clients le bénéfice de ces réductions de coûts et donc d'offrir des prix plus compétitifs. Compte tenu de la sensibilité des entreprises et des collectivités territoriales aux préoccupations budgétaires, elles privilégieront les grands groupes spécialisés en cas d'externalisation de leurs besoins en *support services*.

c) Émergence de contrats multi-services

Le Groupe constate que les grands prestataires de services tendent à développer leurs offres en proposant à leurs clients une palette plus large de services. Ces offres vont de la combinaison de services de petite maintenance, tels que le nettoyage, la maintenance courante et l'assistance bureautique, à la vente combinée de services et de restauration. Du fait de la concentration croissante du marché des services, les grands prestataires seront de plus en plus en mesure d'offrir à leurs clients un vaste spectre de services à des prix attractifs.

d) Professionnalisation du marché de l'externalisation des services

Historiquement, les services, et en particulier les services de propreté, ont été fournis par de petits prestataires implantés localement. Par conséquent, le marché de ces services est très fragmenté, notamment en France. Le Groupe considère que les grands acteurs, dont il fait partie, peuvent s'appuyer sur leur marque et leur réputation afin d'augmenter leur part de marché plus rapidement que les acteurs de petites tailles, favorisant ainsi la concentration du marché.

1.6.5 L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Le Groupe est soumis à diverses législations et réglementations émanant d'entités locales, nationales et gouvernementales dans chacun des pays dans lesquels il exerce ses activités, ainsi qu'à la réglementation de l'Union européenne (« UE »). Les activités de restauration collective sont particulièrement impactées par les réglementations applicables en matière d'hygiène et de sécurité des aliments, ainsi que par les réglementations applicables en matière d'étiquetage des aliments.

Le Groupe est, en outre, soumis au droit du travail en vigueur dans chacun des métiers et des pays dans lesquels il opère.

1.6.5.1 Réglementation applicable en matière de sécurité des aliments

En tant que prestataire de services de restauration, la sécurité des aliments constitue un aspect fondamental de l'activité du Groupe. Servir une alimentation saine, préparée et distribuée conformément à la réglementation en vigueur est une exigence absolue pour le Groupe à l'égard de ses clients et constitue une base essentielle de la confiance qu'ils lui accordent. Dans le cadre des activités de restauration collective, et dans chaque pays où il opère, le Groupe est soumis à différentes normes en matière de sécurité des aliments, d'hygiène et de standards de nutrition, qu'ils soient locaux, nationaux, ou européens (pour les activités exercées dans des pays membres de l'UE).

1.6.5.1.1 Sécurité des aliments et hygiène

a) Union européenne

L'Union européenne a adopté plusieurs textes législatifs visant à mettre en place une politique unique et transparente en matière d'hygiène de l'alimentation humaine et animale et a créé des instruments efficaces pour gérer les alertes, sur l'ensemble de la chaîne alimentaire. L'ensemble de ces textes constitue le Paquet hygiène.

Ce Paquet hygiène est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Pour les activités de restauration, le Groupe est soumis à cinq textes du Paquet hygiène :

Le Règlement (CE) n°178/2002 en date du 28 janvier 2002, appelé aussi « Food Law », constitue le socle de la sécurité sanitaire des aliments. Son champ d'application couvre les denrées alimentaires et l'alimentation animale.

Ce texte a donné lieu à la création de l'EFSA (European Food Safety Authority) et du RASFF (réseau d'alerte rapide européen).

L'EFSA évalue et communique sur l'ensemble des risques liés à la sécurité des aliments afin d'éclairer les stratégies et décisions des personnes responsables de la gestion et de la prévention des risques. Une grande partie de son activité consiste à émettre des avis et conseils scientifiques et à conseiller les institutions européennes sur les questions relatives à la sécurité des aliments. Elle est notamment compétente pour approuver ou non des substances réglementées comme les pesticides et les additifs alimentaires ou encore pour développer de nouveaux cadres réglementaires et politiques dans le domaine de la nutrition.

Le RASFF est un système d'alerte qui permet de prévenir les autorités sanitaires de chaque pays de l'UE dès qu'un problème relatif à un produit alimentaire est détecté.

Le Règlement fixe un certain nombre de grands principes (principe de recours à l'analyse des risques par les autorités compétentes, principe de précaution, principe de transparence, principe d'innocuité) et définit des obligations spécifiques aux professionnels : obligation de traçabilité, obligation de retrait de produits susceptibles de présenter un risque pour la santé publique, obligation d'information des services de contrôle.

Le Règlement requiert notamment que les exploitants du secteur alimentaire veillent, à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution dans les entreprises placées sous leur contrôle, à ce que les denrées alimentaires répondent aux prescriptions de la législation alimentaire applicables à leurs activités et vérifient le respect de ces prescriptions. Le Règlement impose également une obligation de traçabilité tout au long de la chaîne de production qui s'applique à tous les aliments et à tous les types d'intervenants dans le traitement, le transport, le stockage, la distribution et la commercialisation des denrées alimentaires. Chaque exploitant du secteur alimentaire doit procéder à son enregistrement et doit conserver des informations détaillées sur ses produits pendant une durée de cinq ans (notamment le nom et l'adresse du producteur, la nature du produit et la date de l'achat) et doit faire en sorte que ces informations soient immédiatement disponibles sur simple demande des autorités compétentes.

Le Règlement (CE) n°852/2004 en date du 29 avril 2004 portant sur l'hygiène des denrées alimentaires s'applique à toutes les activités alimentaires (notamment les

restaurateurs, les producteurs, les fabricants, les distributeurs et les commerçants).

Ce Règlement impose aux acteurs de la chaîne alimentaire la mise en place de procédures basées sur les principes de l'HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), selon les sept principes du codex alimentarius (programme commun de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et de l'Organisation Mondiale de la Santé). Les principes HACCP consistent en une approche préventive des risques liés à la sécurité des aliments afin d'identifier les risques potentiels et de mettre en place des mesures, dites de maîtrise des points critiques, pour réduire voire éliminer les risques aux différentes étapes de la fabrication du produit, y compris la sécurité des matières premières, la validation des processus internes, la durée de vie du produit, et l'utilisation finale par le consommateur. Il requiert également la mise en place de formations des employés concernant l'application des principes HACCP et le respect des bonnes pratiques d'hygiène. Il fixe aussi l'obligation de déclaration, d'enregistrement et de demande d'agrément, pour les restaurants réalisant des livraisons, auprès des services de contrôle.

Le Règlement (CE) n°853/2004 en date du 29 avril 2004 fixe des exigences plus strictes pour les denrées alimentaires d'origine animale, telles que la viande, le poisson, les produits laitiers, et plus généralement les aliments contenant ces produits. La réglementation européenne encadre la température à laquelle doivent être conservés ces produits, ainsi que leur durée de conservation.

Le Règlement (CE) n°2073/2005 en date du 15 novembre 2005 est un règlement d'application qui concerne les critères microbiologiques applicables aux denrées alimentaires. Ces critères sont utilisés pour juger de la conformité des produits lors de la définition de la durée de vie des produits ou lors des contrôles sanitaires.

Le Règlement (CE) n°2017/2158 en date du 20 novembre 2017 établissant des mesures d'atténuation des teneurs de référence pour la réduction de la présence d'acrylamide dans les denrées alimentaires

b) France

En France, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) a été créée le 1^{er} juillet 2010. L'Anses est un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle des ministères chargés de la santé, de l'agriculture, de l'environnement, du travail et de la consommation.

L'Anses assure des missions de veille, d'expertise, de recherche et de référence sur un large champ couvrant la

santé humaine, la santé et le bien-être animal ainsi que la santé végétale. Elle offre une lecture transversale des questions sanitaires en évaluant les risques et les bénéfices sanitaires. Elle évalue ainsi l'ensemble des risques (chimiques, biologiques, physiques...) auxquels un individu peut être exposé, volontairement ou non, à tous les âges et moments de sa vie, qu'il s'agisse d'expositions au travail, pendant ses transports, ses loisirs, ou via son alimentation.

La réglementation française en matière de sécurité des aliments intègre les standards prévus par la réglementation européenne.

À cela, s'ajoute principalement les textes suivants :

L'arrêté du 21 décembre 2009 précisant les températures de conservation des produits d'origine animale et les dispositions particulières applicables aux établissements de restauration collective (plats témoins, obligation de déclaration auprès des services officiels des suspicions de TIAC (toxi-infection alimentaire collective), la gestion des invendus...) et complété par celui en date du 8 octobre 2013 pour les denrées autres que celles d'origine animale.

L'arrêté du 2 février 2015 portant définition de la notion de distribution locale pour application du Règlement (CE) n°37/2005 et abrogeant l'arrêté du 20 juillet 1998 fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments.

L'arrêté du 8 juin 2006 relatif à l'agrément sanitaire des établissements mettant sur le marché des produits d'origine animale ou des denrées contenant des produits d'origine animale, modifié en dernier lieu par l'arrêté du 24 septembre 2014.

En outre, Elior France est soumis à diverses dispositions du code rural, qui fixe différentes règles en matière de sécurité alimentaire, d'épidémiologie en lien avec les produits d'origine animale, d'alimentation des animaux et de santé animale.

Enfin, Elior France est également soumis à des instructions de la direction générale de l'alimentation (DGAL), et notamment à :

- l'instruction DGAL/SDSSA/2017-164 en date du 22 février 2017 qui précise la réglementation sanitaire applicable aux activités de commerce de détail et de transport des produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant ;
- l'instruction DGAL/SDSSA 2019-38 en date du 1^{er} janvier 2019 qui fusionne l'ensemble des notes de service relatives à la procédure d'agrément (Règlement (CE) n°853/2004). L'instruction apporte

des précisions sur l'agrément des cuisines centrales, des traiteurs et des ateliers collectifs ainsi que sur les modalités de délivrance et de suivi de l'agrément sanitaire ; et

- l'instruction technique DGAL/SDSSA/2019-365 du 2 mai 2019 concernant la prévention de la consommation de fromages au lait cru par les enfants de moins de 5 ans.

Dans la Loi n°2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, loi dite « EGALIM », l'article 50 précisée par l'instruction technique DGAL/SDSSA/2019-555 du 30/07/2019 s'inscrit dans le principe fondateur du Règlement (CE) n°178/2002 et introduit l'obligation de l'information immédiate aux services officiels par l'exploitant lorsque celui considère que, sur la base d'un résultat d'autocontrôle défavorable, les produits sont susceptibles d'être préjudiciables à la santé humaine ou animale.

c) Italie

En Italie, la sécurité alimentaire est principalement confiée au Ministère de la santé. Le décret n°123 en date du 3 mars 1993, transposant la directive 89/397/CEE du 14 juin 1989 ayant pour vocation d'harmoniser les contrôles officiels sur les produits alimentaires dans les pays de l'UE, concerne toutes les étapes de la filière alimentaire : de la production à la transformation, au stockage, au transport, et à la commercialisation et permet la réalisation des opérations suivantes : inspection, échantillonnage, analyse en laboratoire des échantillons prélevés, contrôle de l'hygiène du personnel, revue des documents formalisés et des systèmes utilisés par l'entreprise. La réglementation italienne en matière de sécurité alimentaire intègre les standards prévus par la réglementation européenne correspondante (Règlement CE 852/2004, Règlement CE 2073/2005 - 1441/2007, Règlement (CE) n°1935/2004 sur les matériaux et objets destinés à entrer en contact avec les denrées alimentaires et abrogeant les directives 80/590 / CEE et 89/109 / CEE et amendements et compléments ultérieurs).

Le décret législatif du 6 novembre 2007, n°. 193, entré en vigueur le 24 novembre 2007, « Mise en œuvre de la directive 2004/41 / CE relative aux contrôles de sécurité des denrées alimentaires et à l'application de la réglementation communautaire dans le même domaine ». Il définit les sanctions en cas de non-conformité à la réglementation sur la sécurité alimentaire (852/2004-853/2004).

Les autres réglementations importantes applicables en Italie sont le Règlement n°1169 d'octobre 2011 sur

l'étiquetage et le décret législatif n°231 de décembre 2017 sur les aspects relatifs aux sanctions.

Outre la législation nationale et européenne en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire, le Groupe est également soumis aux obligations en matière de sécurité alimentaire prévues aux niveaux régional et local.

Les principaux organismes de contrôle sont :

- le Ministère de la Santé, notamment au travers des actions menées par la direction générale de la sécurité alimentaire et de la nutrition (*Direzione generale per l'igiene e la sicurezza degli alimenti e la nutrizione*) ;
- l'institut supérieur de la santé (*Istituto Superiore di Sanità*) ;
- L'unité de contrôle des aliments et drogues de la police italienne (*Nuclei Antisofisticazione e Sanità (N.A.S.) dei Carabinieri*) a principalement des missions de prévention et de sanction ;
- les Autorités locales pour la santé (*Aziende Sanitarie Locali*) qui disposent de pouvoirs d'inspection ;
- les services vétérinaires ;
- le Ministère de l'agriculture (*Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali*).

d) Espagne

En Espagne, l'autorité principale en matière de sécurité alimentaire est l'Agence espagnole pour la consommation, la sécurité alimentaire et la nutrition (*Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición* ou « AECOSAN »). Le Groupe est soumis à la réglementation élaborée et mise en œuvre par l'AECOSAN au niveau national, telle que la loi générale sur la santé 14/1986, la loi sur la défense des consommateurs et des utilisateurs 1/2007 et la loi sur la sécurité alimentaire et l'alimentation 17/2011.

Bien que le Groupe soit obligé d'avoir des autorisations spécifiques pour exercer ses activités en tant qu'opérateur alimentaire en Espagne, depuis la promulgation du décret royal 3484/2000 de décembre 2000, il est soumis aux règles d'hygiène spécifiques pour la préparation des plats préparés, et au respect d'exigences visant à garantir que les manutentionnaires de denrées alimentaires soient encadrés et disposent d'instructions en matière d'hygiène alimentaire adaptées à leur activité professionnelle. Outre la législation et la réglementation nationale en matière de sécurité alimentaire, le Groupe est également soumis à des obligations spécifiques dans le cadre des réglementations

locales applicables dans les régions autonomes d'Espagne dans lesquelles il est implanté.

e) Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les autorités principales en matière de sécurité alimentaire sont l'Agence des normes alimentaires (*Food Standards Agency* ou « FSA ») pour l'Angleterre, le Pays de Galles et l'Irlande du Nord, et le Food Standards Scotland (« FSS ») pour l'Ecosse. La FSA et le FSS sont chargés de la sécurité alimentaire et de l'hygiène alimentaire au Royaume-Uni. Ils travaillent en collaboration avec les autorités locales afin de faire appliquer la réglementation relative à la sécurité alimentaire et inspectent les usines de conditionnement de viande afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur. La FSA met également en place des commissions de recherche liées à la sécurité alimentaire. Les principaux textes de lois applicables au Royaume-Uni en matière de sécurité alimentaire et d'hygiène incluent la loi générale sur les denrées alimentaires (EC) 178/2002 et la loi sur la sécurité alimentaire (*Food Safety Act*) de 1990, telle que modifiée de façon à la rendre conforme aux règles européennes.

Les quatre régions du Royaume-Uni ont leurs propres règles statutaires qui sont détaillées dans :

- The Food Safety and Hygiene (England) Regulations 2013 ;
- la Food Safety and Hygiene Amendment Regulations 2012 (Écosse) ;
- l'amendement de la Food Hygiene Regulations 2012 (Pays de Galles) ;
- la Food Hygiene Regulations 2006 (Irlande du Nord).

Conjointement avec les législations, la FSA écrit les orientations quand il existe un risque significatif menaçant la sécurité alimentaire au Royaume-Uni.

Au Royaume-Uni, la FSA, le FSS et les autorités locales travaillent en collaboration pour mettre en place deux systèmes de notation de la sécurité alimentaire : le Food Hygiene Rating System « FHRS » en Angleterre, au Pays de Galles et en Irlande du Nord et le Food Hygiene Information Scheme « FHIS » en Ecosse. La Primary Authority est le système statutaire, établi par le Regulatory Enforcement and Sanctions Act de 2008. Il permet aux entreprises admissibles de former un partenariat reconnu légalement avec une autorité locale en lien avec la réglementation. Elior UK a conclu avec Cheshire East Council un partenariat direct, obtenant ainsi une autorisation et des conseils avisés de l'Autorité primaire quant aux systèmes

de gestion de la sécurité alimentaire, de l'hygiène et de la sécurité.

f) États-Unis

Aux États-Unis, les règlements en matière de sécurité des aliments sont promulgués au niveau fédéral, étatique et local. Les organismes de réglementation étatiques et locaux énoncent les exigences applicables aux restaurants et aux établissements de restauration situés dans leur juridiction. L'agence américaine chargée du contrôle des produits alimentaires et des médicaments, la *Food and Drug Administration* (« FDA »), sert de consultant scientifique et technique aux organismes de réglementation locaux et fédéraux, et publie les codes alimentaires « FDA », qui décrivent des dispositions modèles pour la sécurité alimentaire dans les restaurants, cafétérias et établissements alimentaires institutionnels. La plupart des États adoptent ces dispositions types en tant qu'exigences légales applicables aux restaurants et aux établissements de restauration situés dans leur juridiction. La FDA réglemente tous les aliments et ingrédients alimentaires introduits ou proposés à la vente dans le commerce interétatique, à l'exception de la viande, de la volaille et de certains produits transformés à base d'œufs, qui sont réglementés par le ministère de l'agriculture des États-Unis (*US Department of Agriculture*).

En ce qui concerne les activités du groupe Elior aux USA, l'hygiène et la sécurité alimentaire sont principalement régies par les règles et réglementations locales et nationales.

Comme mentionné ci-dessus, ces règles sont adoptées par la FDA dans son titre 21 du Code of Federal Regulations (CFR).

Les efforts de conformité réglementaire du Groupe comprennent :

- i) la sous-traitance d'une société d'audit d'assainissement indépendante agréée ;
- ii) l'élimination de la lutte antiparasitaire ;
- iii) une société d'inspection ;
- iv) une entreprise de services d'assainissement chimique qui fournit nos « fiches sécurité » ;
- v) un laboratoire accrédité afin de réaliser des tests sur les repas servis.

Tous les distributeurs / fournisseurs sont autorisés et agréés par les organismes de réglementation locaux et étatiques et sont conformes à la loi de 2013 sur la modernisation de la sécurité alimentaire (*Food Safety Modernization Act* « FSMA »).

Tous les responsables des services alimentaires du Groupe sont tenus à une formation sur la sécurité

sanitaire des aliments et une certification de responsable alimentaire renouvelés tous les 5 ans.

Le Groupe est présent par ses différentes activités dans 48 états ayant chacun une réglementation et des codes d'hygiène alimentaire qui lui sont propres.

De plus, outre ses activités de service alimentaire, Elior North America exerce également des activités de production et de transformation alimentaires qui doivent être conformes aux règles HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) et HARPC (*Hazard Analysis and Risk-Based Preventive Controls*).

g) Inde

En Inde, les réglementations sur la sécurité alimentaire sont promulguées au niveau fédéral et au niveau des États. Au niveau fédéral, le principal organisme de réglementation de la sécurité des aliments est l'Autorité indienne de la sécurité et des normes alimentaires (*Food Safety and Standards Authority of India* ou « FSSAI »). La FSSAI régit tous les aliments proposés à la vente, y compris les produits laitiers et les produits contenant de la volaille. La FSSAI certifie également tous les ingrédients et produits alimentaires à vendre et il est obligatoire pour chaque opérateur et vendeur d'avoir une certification FSSAI. La certification est renouvelée chaque année, après une inspection minutieuse. Un officier de liaison au niveau de l'État est responsable de contrôler la conformité de manière régulière. De plus, l'organisme de réglementation effectue des vérifications à intervalles réguliers pour s'assurer de la conformité à la réglementation. Tous les opérateurs doivent suivre une formation certifiée en sécurité alimentaire.

Elior India, s'assure de traiter uniquement avec des fournisseurs qui ont la certification FSSAI et fait également appel à une société nationale indépendante pour effectuer les contrôles de prévention.

1.6.5.1.2 Étiquetage des denrées alimentaires

Les denrées alimentaires préemballées vendues par le Groupe doivent se conformer aux dispositions applicables en matière d'étiquetage au niveau de l'UE, notamment la Directive européenne 2000/13/CE en date du 20 mars 2000, relative à l'étiquetage, la présentation et la publicité des denrées alimentaires.

Entré en vigueur depuis le 13 décembre 2014, le Règlement européen n°1169/2011 en date du 25 octobre 2011 consolide et actualise la législation relative à l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires.

Il distingue les informations obligatoires pour les denrées pré-emballées et les informations obligatoires pour les denrées non pré-emballées.

En particulier pour les activités de restauration, le Groupe est dans l'obligation de donner une information sur la présence des 14 allergènes majeurs cités dans l'annexe II du règlement.

Ce règlement prévoit aussi à partir de décembre 2016, un étiquetage nutritionnel harmonisé et obligatoire pour les denrées alimentaires pré-emballées.

À ce règlement viennent s'ajouter le Règlement (CE) n°1379/2013 modifiant l'étiquetage des produits de la mer et le Règlement (CE) 1337/2013 modifiant l'étiquetage des viandes ovines, caprines, porcines et de volaille.

Les autorités locales et nationales peuvent aussi mettre en place des réglementations spécifiques ou des décrets venant préciser les réglementations européennes.

Ainsi, à titre d'exemple,

en France, depuis le 1^{er} juillet 2015, le décret d'application n°2015/447 du 17 avril 2015 vient préciser les modalités d'application du Règlement (CE) n°1169/2011, le décret n°2002-1465 en date du 17 décembre 2002 régit l'étiquetage des viandes bovines et l'arrêté du 05/05/2017 fixe les conditions d'étiquetage des nanomatériaux manufacturés dans les denrées alimentaires.

En Italie, concernant le Règlement CE 1169/2011 certains documents ont été publiés, tels que :

- Ministère de la santé - Note du 06/02/2015 « Indications sur la présence d'allergènes dans les aliments et les boissons » (Règlement CE1169 / 2011) ;
- Ministère de la santé / Ministère du développement économique - Note du 16/11/2016 « Règlement (UE) n° 1169/2011 relatif aux denrées alimentaires auxquelles l'obligation de la déclaration nutritionnelle ne s'applique pas. Annexe V, point 19 ».

En outre, le décret législatif du 15 Décembre 2017, n° 231, entré en vigueur le 09/05/2018, "Sanctions en cas de violation du Règlement (UE) n° 1169/2011", relatif à la fourniture d'informations sur l'alimentation aux consommateurs et à l'adaptation de la législation nationale aux dispositions du même Règlement (UE) n° 1169/2011 et Directive 2011/91 / UE, en application de l'article 5 de la loi du 12 août 2016, n° 170 « 2015, loi sur la délégation européenne ».

Ces dispositions sont en accord avec les normes suivantes du Codex Alimentaire :

- CODEX STAN 1-1985, Rév.1-1991. Norme générale pour l'étiquetage des produits préemballés et leurs amendements respectifs ;
- CAC / GL 1-1979, Rév. 1-1991. Directives générales sur les déclarations de propriété, et leurs amendements respectifs ;
- CAC / GL 2-1985, rév. 1-1993. Directives sur l'étiquetage nutritionnel et leurs amendements respectifs ;
- CAC / GL 23-1997, rév. 1-2004. Directives pour l'utilisation des allégations nutritionnelles et de santé, et leurs amendements respectifs.

En Espagne, en ce qui concerne la législation en matière d'étiquetage, le décret royal 126/2015 définit et réglemente au niveau national les mentions obligatoires sur l'étiquetage des aliments prêts à consommer sans emballage.

Aux États-Unis, l'étiquetage des aliments est généralement réglementé par le Département de l'agriculture des États-Unis («USDA»), la Food and Drug Administration («FDA») et la Federal Trade Commission des États-Unis («FTC»).

Le Food, Drug, and Cosmetic Act («FDCA») interdit l'identification erronée et la falsification des aliments et énonce les exigences relatives à l'étiquetage des aliments transformés et emballés.

Les aliments emballés mis à disposition dans des lieux où la nourriture est « servie pour consommation immédiate » (établissements de restauration, hôpitaux, écoles, cafétérias, boulangeries, etc.) doivent être conformes aux normes 21 CFR § 101.1, et suivantes qui prévoient de mentionner: le nom commun du produit alimentaire, les ingrédients, le nom / lieu de vente, la quantité nette et les allégations nutritionnelles.

De plus, les principaux allergènes alimentaires doivent figurer sur les étiquetages (et affichages).

À compter du 7 mai 2018, les entreprises qui comptent au moins 20 restaurants ou établissements de restauration desservant un menu substantiellement similaire doivent se conformer aux « lois sur l'étiquetage des menus ».

Les lois sur l'étiquetage des menus exigent que le contenu calorique des éléments de menu soit mentionné et que d'autres informations nutritionnelles soient disponibles sur demande.

1.6.5.1.3 Autres réglementations applicables au secteur alimentaire

Ces dernières années, certaines autorités locales et nationales ont également mis en place des réglementations spécifiques pour répondre aux préoccupations de santé publique et de protection de l'environnement. Ces réglementations visent notamment à renforcer la fourniture d'informations relatives au contenu nutritionnel des aliments, à rendre obligatoire l'utilisation d'emballages recyclables et à instaurer des taxes supplémentaires sur les produits et les boissons à forte teneur en sucre.

En outre, les activités du Groupe dans le secteur de la restauration dans les établissements d'enseignement sont soumises à une réglementation spécifique relative à la qualité nutritionnelle des repas servis dans le cadre de la restauration scolaire (décret n° 2011-1227 en date du 30 septembre 2011). Dans ce contexte, le Groupe doit se conformer aux obligations en matière de composition des menus au sein des restaurants collectifs des écoles publiques et privées, conformément aux recommandations du Programme national Nutrition Santé et du Groupe d'étude des marchés Restauration collective et Nutrition.

Les services de restauration sont également soumis à des réglementations émanant d'autorités nationales, régionales et locales couvrant un grand nombre de sujets, tels que l'utilisation et l'entretien des restaurants et des équipements ainsi que le stockage et l'évacuation des déchets.

En outre, pour les restaurants et les points de vente en concession dans lesquels sont servies des boissons alcoolisées, l'obtention de licences autorisant la vente de boissons alcoolisées est requise. Le Groupe doit également se conformer aux obligations permanentes relatives au contrôle des boissons alcoolisées.

Elior UK, par exemple, a développé des programmes d'apprentissage sur mesure pour former ses collaborateurs à la législation relative au service d'alcool. En Ecosse, il est obligatoire pour tous ceux qui manipulent et servent de l'alcool de participer à 2 heures de formation avant d'en servir.

Le décret-loi n° 10 / 2015 du 16 janvier 2015 approuve le régime juridique d'accès et d'exercice des activités commerciales, des services et des aliments et boissons. Ce décret-loi approuve également le régime juridique de l'accès et des activités des services, du commerce et des établissements de restauration (RJACSR).

En France, l'application de la loi anti-tabac est également obligatoire dans tous les établissements de restauration

depuis le 1^{er} janvier 2008. En Italie, la Loi 3/2003 en date du 16 janvier 2003 est entrée en vigueur le 10 janvier 2005.

1.6.5.2 Règlementation applicable en matière de droit du travail

La réglementation applicable en matière de droit du travail a un impact significatif sur l'activité du Groupe en raison de ses effectifs importants, qui, au 30 septembre 2019, s'élevaient à 110 000-collaborateurs. Une partie importante des effectifs du Groupe est localisée en France, en Espagne et aux États-Unis, les employés français représentant un peu moins de la moitié des effectifs. Par conséquent, l'activité du Groupe est particulièrement impactée par la réglementation du travail en France.

Les paragraphes ci-dessous décrivent les différents types de réglementations du travail applicables affectant les activités du Groupe.

1.6.5.2.1 Règlementation régissant le contrat de travail

Dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe exerce son activité, le fonctionnement du droit du travail est fondé sur un contrat de travail signé entre l'employeur et l'employé préalablement ou au moment de l'embauche de ce dernier. Le contrat de travail définit les responsabilités de l'employé, prévoit la rémunération qui lui sera versée en contrepartie de son travail, son temps de travail et la durée du contrat de travail (contrat à durée indéterminée ou à durée déterminée). Les modalités du contrat de travail sont strictement encadrées par des dispositions légales, ainsi que par les dispositions des conventions collectives applicables.

1.6.5.2.2 Conventions collectives

En droits français, espagnol et italien, les relations entre employeur et salarié ne sont pas uniquement régies par la réglementation en vigueur et le contrat signé entre les deux parties, mais sont également régies par les conventions collectives applicables au secteur d'activité concerné. Les conventions collectives peuvent exister au niveau national, régional ou local ou bien être spécifiques à une entreprise en particulier. Les conventions collectives sont des accords conclus entre un ou plusieurs organismes syndicaux représentant les salariés, d'une part, et un employeur ou un groupe d'employeurs, d'autre part. Le droit du travail national et les conventions collectives constituent les principales sources d'obligations relatives aux conditions de travail et régissent, pour chaque secteur d'activité, les relations individuelles et collectives entre les employeurs et les salariés. Les conventions collectives traitent généralement

(s'agissant de salariés individuels) des questions relatives aux conditions de travail, aux avantages liés à l'emploi, telles que les grilles salariales (avec un revenu minimum par secteur d'activité), le temps de travail, les congés maladie et les congés-maternité, les congés payés, les cotisations de sécurité sociale et de retraite, les primes de fin d'année ou encore les modalités financières en cas de licenciement ou de départ en retraite.

Le champ d'application de chaque convention collective nationale est défini par référence à un secteur d'activité ou un type d'activité considéré. Ainsi, la convention collective applicable à une entreprise dépend de l'activité principale qu'elle exerce. Considérant l'étendue des services proposés par le Groupe, allant des services de restauration divers à la gestion d'installations, différentes conventions collectives lui sont applicables. Les termes d'une convention collective peuvent varier significativement en fonction des activités. En conséquence, dans un même pays, le Groupe peut avoir des responsabilités différentes envers les catégories de salariés selon l'activité qu'ils exercent.

Toutes les conventions collectives prévoient un salaire minimum qui varie selon la classification des salariés et la grille salariale applicable. Néanmoins, l'employé ne peut recevoir une rémunération inférieure au salaire minimum légal prévu pour tous les salariés au niveau national, indépendamment de leur classification. Les organismes syndicaux renégocient les termes des conventions collectives par secteur presque chaque année, notamment en ce qui concerne les modalités relatives à l'augmentation du salaire minimum pour chaque catégorie de salariés. Les entreprises auxquelles s'appliquent ces conventions ont une obligation de se conformer aux dispositions des conventions en garantissant au minimum une augmentation de salaire correspondante chaque année. À défaut, le salarié pourrait engager une procédure judiciaire afin d'exiger l'application de la convention collective et demander le paiement d'arriérés et de dommages et intérêts.

En France, les employeurs peuvent également conclure des conventions collectives relatives au temps de travail, au niveau de rémunération ou encore aux avantages sociaux.

1.6.5.2.3 Emploi à temps partiel et travail temporaire

Au 30 septembre 2019, un peu plus de la moitié des effectifs du Groupe était employée à temps partiel. L'emploi de salariés à temps partiel est soumis à une réglementation spécifique dans certains pays dans lesquels le Groupe exerce son activité. Par exemple, en France, les contrats de travail à temps partiel doivent contenir certaines dispositions impératives, telles que le

nombre d'heures de travail par semaine ou par mois, les modalités de communication par écrit au salarié des horaires de travail par semaine ou par mois et le nombre maximum d'heures supplémentaires que peut effectuer le salarié par mois. Une société qui ne se conforme pas à la réglementation sur l'emploi à temps partiel risque une requalification du contrat à temps partiel en contrat à temps plein, ainsi que le paiement d'arriérés et de dommages et intérêts.

Le travail temporaire est également soumis à certaines restrictions. Par exemple, en France, l'employeur qui souhaite recourir à des emplois non permanents peut soit (i) employer un salarié en contrat à durée déterminée soit (ii) employer un travailleur intérimaire par le biais d'une agence d'intérim. Le recours aux contrats à durée déterminée/aux travailleurs intérimaires doit être limité à la réalisation de tâches définies et ponctuelles dans des circonstances spécifiques prévues par la loi (par exemple, le remplacement d'un salarié absent temporairement (en congé), ou dont le contrat de travail est suspendu, en cas d'occupation temporaire d'un poste avant l'embauche d'un salarié en contrat à durée indéterminée, ou suite au départ d'un salarié permanent, avant que son poste ne soit supprimé, ou bien encore en cas d'accroissement temporaire d'activité). Ainsi, le Groupe ne peut pas recourir aux contrats à durée déterminée ou aux travailleurs intérimaires pour occuper un poste pour une longue durée en lien avec l'activité habituelle et permanente de la société.

1.6.5.2.4 La représentation des salariés

a) Le droit à la représentation et les syndicats

Dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe opère, les salariés disposent d'un droit légal de désigner parmi eux des représentants, afin qu'ils interviennent comme intermédiaires entre les employés et la direction. Ces délégués sont en charge de présenter à l'employeur les demandes et les griefs des salariés notamment en matière de rémunération et de respect du droit du travail en vigueur et des conventions collectives. Ils reçoivent, par ailleurs, régulièrement des informations sur différents sujets notamment sur les conditions de travail et la situation financière de la société. Les délégués du personnel peuvent également, selon les pays, être en charge de notifier à l'autorité compétente toutes les réclamations ou les griefs du personnel relatifs à la violation de la réglementation du travail. Les employeurs peuvent également être exposés à des grèves et arrêts de travail.

Les salariés peuvent, en outre, choisir de rejoindre des organismes syndicaux qui représentent leurs intérêts. Selon le pays et la taille du site concerné, le Groupe peut être amené à reconnaître l'existence de l'organisme

syndical et à permettre aux salariés de se syndiquer. Dans certains pays, comme la France, il existe un nombre limité de syndicats nationalement reconnus, qui reçoivent de la loi compétence pour la négociation des conventions collectives, nationales ou spécifiques à une entreprise.

b) Les comités d'entreprise

Conformément à la réglementation européenne, le Groupe dispose d'un comité d'entreprise au niveau européen qui constitue un forum de discussion entre les délégués du personnel et les membres de la direction du Groupe. Le droit de l'UE dispose qu'une société qui (i) a des filiales dans au moins deux États membres de l'UE, (ii) emploie au moins 1 000 travailleurs dans les États membres de l'UE ou les États de l'espace économique européen (EEE) et (iii) emploie au moins 150 travailleurs dans au moins deux États membres de l'UE, a l'obligation d'instituer un comité d'entreprise européen (« CEE »). Le CEE rassemble les délégués du personnel des différents pays européens dans lesquels une société multinationale exerce son activité. Au cours des réunions du CEE, les délégués du personnel sont informés et/ou consultés sur les questions de nature transnationale et concernant les salariés du Groupe.

Le droit du travail national de la plupart des pays dans lesquels le Groupe exerce son activité, requiert également l'établissement d'un comité d'entreprise local. La fréquence des réunions des comités d'entreprise, l'étendue de l'information qui doit être communiquée aux délégués du personnel lors d'un comité d'entreprise et la manière dont l'avis du comité d'entreprise doit être pris en compte lorsque des décisions sont prises au niveau de la direction diffèrent selon les pays. En France, certaines décisions prises par la direction d'une société, telles que des réductions de personnel, ou des changements relatifs à l'organisation juridique ou financière de la société (notamment en cas de fusion ou de cession d'actifs ou d'actions) nécessitent l'information et/ou la consultation préalable des comités d'entreprises concernés (locaux et/ou central et/ou européen), ce qui implique qu'aucune décision finale ne pourrait être prise sans que les représentants du personnel concernés n'aient pu rendre leur avis consultatif (qu'il soit positif ou négatif) sur la décision envisagée.

c) Représentation des salariés au conseil d'administration

En France, les salariés peuvent, en outre, être représentés au conseil d'administration ou de surveillance d'une société.

Ainsi, une société est tenue de désigner, dans les conditions fixées par ses statuts, au minimum un ou deux représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance (i) si elle emploie, à la clôture de deux

exercices consécutifs, au moins 1 000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ou au moins 5 000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger.

L'article L. 225-27-1 du Code de commerce prévoit qu'une société dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer des filiales et participations peut ne pas mettre en œuvre cette obligation, si elle remplit chacune des conditions suivantes :

- elle n'est pas soumise à l'obligation de mettre en place un comité social et économique en application de l'article L. 2311-2 du code du travail ;
- elle détient une ou plusieurs filiales, directes ou indirectes, soumise à l'obligation décrite ci-dessus ;
- ses actions ne sont pas admises aux négociations sur un marché réglementé ou au moins quatre cinquièmes de ses actions sont détenues, directement ou indirectement, par une personne physique ou morale agissant seule ou de concert.

Ainsi et conformément aux dispositions du code de commerce, l'assemblée générale du 20 mars 2020 sera amenée à se prononcer sur la modification des statuts de la Société en faveur de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration.

En outre, pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, s'il apparaît qu'à la clôture du dernier exercice la participation des salariés dépasse le seuil de 3 % du capital social, les actionnaires doivent désigner un ou plusieurs représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance, sur proposition des actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

d) Santé et sécurité au travail

Le Groupe est également soumis à la réglementation relative à la sécurité et à la santé des salariés au travail. Cette réglementation peut exiger la mise en œuvre de procédures opérationnelles aux fins de développer des pratiques de travail sécurisées et réduire les risques potentiels au travail.

Les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail sont réglementées et contrôlées par différentes autorités, notamment, au niveau européen, par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, en France par les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ou aux États-Unis par l'agence américaine pour la santé et la sécurité au travail (*U.S. Occupational Safety and Health Agency*).

1.7 ELIOR GROUP EN BOURSE

1.7.1 COMMUNICATION FINANCIÈRE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

1.7.1.1 Préparation de la communication financière

La communication financière est placée sous la responsabilité du directeur général et du directeur financier.

En application du règlement intérieur du conseil d'administration (ci-après le « Règlement Intérieur »), les projets de communication au marché et les communiqués de presse significatifs sont soumis à l'autorisation préalable du conseil d'administration.

1.7.1.2 Moyens mis en œuvre dans la communication financière

Le directeur général, le directeur financier et la directrice des relations investisseurs sont les porte-paroles exclusifs de la Société concernant la communication financière.

Les informations sont diffusées avant l'ouverture ou après la fermeture d'Euronext Paris pour ne pas influencer le cours de bourse.

Afin de respecter le principe d'égalité de l'accès à l'information, les communiqués sont diffusés simultanément à l'ensemble de la communauté financière et aux autorités de marché.

Par ailleurs, pour assurer la transparence et dans le respect des réglementations en vigueur, Elior Group s'est dotée d'une charte de l'administrateur et d'un code de bonne conduite applicables aux administrateurs, aux mandataires sociaux et aux salariés. Ces documents traitent notamment de l'information privilégiée afin de prévenir les situations de conflits d'intérêts et d'éviter toute mise en cause relative au délit d'initié et au manquement d'initié.

Les administrateurs, les mandataires sociaux et les salariés sont tenus à une obligation de discrétion et de confidentialité.

La sécurisation des risques liés à l'information financière est développée dans la section 3.2 du Document d'Enregistrement Universel.

1.7.1.3 Des contacts réguliers

Afin de maintenir un contact permanent avec les actionnaires et l'ensemble de la communauté financière, des rencontres sont régulièrement organisées tout au long de l'année. L'agenda financier regroupant l'ensemble des publications et événements à l'attention de la communauté financière d'Elior Group est consultable sur le site internet de la Société.

Le 4 décembre 2018, le directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence de presse au cours de laquelle ils ont présenté les résultats de l'exercice 2017-2018 et ont répondu aux questions de la communauté financière.

Le 24 avril 2019, le directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont présenté les détails de l'opération de cession des activités de concessions du Groupe et répondu aux questions de la communauté financière.

Le 29 mai 2019, le directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont présenté les résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2018-2019 et ont répondu aux questions de la communauté financière.

L'assemblée générale est un moment de dialogue et d'échange direct entre les actionnaires et la Société. Elle fait l'objet d'une publication spécifique par avis officiels dans la presse et au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO). La brochure de convocation à l'assemblée générale est disponible sur le site internet de la Société au plus tard 21 jours avant la tenue de l'assemblée générale et est envoyée à tous les actionnaires qui en font la demande.

Le directeur général, le directeur financier et la directrice des relations investisseurs participent régulièrement à des *roadshows* et à des conférences investisseurs afin d'entretenir un dialogue régulier avec la communauté financière.

1.7.1.4 Une information en continu

Afin de garantir la transparence de l'information, Elior Group dispose d'une rubrique « Finance » sur son site internet dans laquelle est disponible en permanence l'ensemble des informations devant être mises à la disposition des actionnaires, analystes et investisseurs en application de la réglementation. Ce site représente une base de données en matière de communication financière et permet ainsi aux investisseurs de s'informer en temps réel. Le site donne accès à l'essentiel de l'information

financière et notamment aux documents suivants : Statuts, Règlement Intérieur, calendrier des publications, communiqués de presse, rapports financiers.

Le cours de bourse est également disponible en direct.

De plus, les documents légaux sont consultables au siège social d'Elior Group.

Le Document d'Enregistrement Universel, déposé à l'AMF, est mis en ligne sur le site de la Société et de l'AMF. Il peut être consulté en français et en anglais.

Des avis financiers sont régulièrement publiés dans la presse économique et financière à l'occasion des communications de résultats et des autres événements importants du Groupe.

Calendrier indicatif pour l'exercice 2019-2020

Mercredi 22 janvier 2020	Publication du chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2019/2020
Vendredi 20 mars 2020	Assemblée générale 2020
Mercredi 27 mai 2020	Publication des résultats consolidés du 1 ^{er} semestre 2019/2020
Jeudi 23 juillet 2020	Publication du chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2019/2020
Mercredi 25 novembre 2020	Publication des résultats consolidés annuels 2019/2020

Les éventuelles mises à jour de ce calendrier indicatif sont disponibles sur le site internet de la Société.

Direction relations investisseurs

+33 (0)1 71 06 70 08

investor@eliorgroup.com

Titres au nominatif

Le service des titres Elior Group est assuré par BNP Paribas Securities Services qui peut être contacté à l'adresse suivante :

BNP Paribas Securities Services

Grands Moulins de Pantin

9 rue du débarcadère

93761 PANTIN Cedex, France

+33 (0)1 57 43 02 30 ouvert tous les jours du lundi au vendredi de 8h45 à 18h (heure française)

1.7.2 L'ACTION ELIOR GROUP

L'action Elior Group est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris depuis le 11 juin 2014 (code ISIN : FR0011950732). La première cotation de l'action était de 14,75 euros, prix d'introduction en bourse de l'action Elior Group le 11 juin 2014.

Le 6 mars 2015, Elior Group a annoncé son entrée dans l'indice SBF 120, conformément à la décision prise par le Conseil scientifique des indices Euronext Paris ; cette décision a pris effet le 20 mars 2015 à la clôture des marchés.

Au 30 décembre 2016, le cours de clôture de la société Elior Group s'établissait à 21,72 euros, et sa capitalisation boursière atteignait 3,75 milliards d'euros. Au 29 décembre 2017, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 17,23 euros. Au 28 décembre 2018, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 12,79 euros.

Au 31 décembre 2019, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 13,10 euros.

L'action Elior Group depuis son introduction en bourse :

Date	Nombre de titres échangés	Dernier cours du mois (en €)	Plus haut cours du mois (en €)	Plus bas cours du mois (en €)
Juin 2014 ¹	16 959 901	14,83	15,90	14,35
Juillet 2014	3 385 985	14,25	15,30	13,82
Août 2014	1 556 537	12,90	14,48	12,41
Septembre 2014	1 943 224	12,92	14,00	12,30
Octobre 2014	2 097 232	12,20	13,13	11,54
Novembre 2014	2 662 405	12,60	13,23	12,26
Décembre 2014	3 225 981	12,30	13,60	11,80
Janvier 2015	3 110 181	13,99	14,50	11,99
Février 2015	1 659 455	14,84	14,85	14,04
Mars 2015	4 038 437	15,99	17,24	14,53
Avril 2015	3 727 468	16,75	16,92	15,63
Mai 2015	5 143 079	16,61	17,58	15,48
Juin 2015	4 907 967	17,97	19,04	16,83
Juillet 2015	3 219 321	17,92	19,84	17,55
Août 2015	2 185 856	18,11	18,98	16,52
Septembre 2015	3 328 863	17,10	18,48	16,55
Octobre 2015	4 659 420	17,27	18,03	16,40
Novembre 2015	3 559 746	18,30	18,38	16,55
Décembre 2015	4 960 716	19,30	19,45	17,26
Janvier 2016	5 749 046	18,52	19,28	17,15
Février 2016	4 195 169	18,70	18,78	16,65
Mars 2016	17 787 296	19,27	19,79	18,13
Avril 2016	5 080 226	18,78	19,48	18,50
Mai 2016	4 592 084	20,17	20,45	18,22
Juin 2016	6 808 171	19,63	20,70	18,45
Juillet 2016	5 969 994	19,53	20,28	19,02
Août 2016	4 145 441	20,56	20,98	19,29
Septembre 2016	4 127 986	20,38	21,09	20,11
Octobre 2016	3 542 647	20,46	21,00	20,21
Novembre 2016	5 501 429	19,58	20,55	17,90
Décembre 2016	5 772 438	21,72	21,80	18,54
Janvier 2017	4 667 899	20,70	22,11	20,48
Février 2017	4 712 714	21,19	21,60	20,67

Date	Nombre de titres échangés	Dernier cours du mois (en €)	Plus haut cours du mois (en €)	Plus bas cours du mois (en €)
Mars 2017	5 045 756	21,27	21,64	20,30
Avril 2017	6 174 649	22,90	23,12	21,29
Mai 2017	5 329 098	25,22	25,48	22,92
Juin 2017	6 936 726	25,44	26,06	24,83
Juillet 2017	8 447 005	22,42	25,87	21,41
Août 2017	5 634 454	22,30	23,22	22,03
Septembre 2017	7 107 760	22,40	23,38	22,15
Octobre 2017	6 440 471	24,38	24,42	22,34
Novembre 2017	11 271 362	18,46	24,85	18,17
Décembre 2017	15 640 013	17,23	18,95	15,95
Janvier 2018	10 532 196	18,56	19,71	17,07
Février 2018	7 001 194	18,02	18,80	17,54
Mars 2018	7 205 688	17,66	19,08	16,63
Avril 2018	6 534 858	16,93	17,58	16,10
Mai 2018	16 295 847	14,24	17,11	12,52
Juin 2018	18 219 953	12,36	15,37	11,59
Juillet 2018	8 201 745	14,00	14,67	11,81
Août 2018	5 455 600	13,49	14,60	13,33
Septembre 2018	5 887 464	13,34	13,69	12,39
Octobre 2018	7 218 308	12,73	13,62	11,26
Novembre 2018	7 715 313	13,11	13,68	12,31
Décembre 2018	9 170 914	13,06	13,39	11,30
Janvier 2019	9 686 102	12,30	13,74	12,13
Février 2019	5 812 262	12,68	13,1	11,91
Mars 2019	8 412 020	11,93	13,64	11,77
Avril 2019	61 74 949	12,34	13,06	11,86
Mai 2019	11 096 300	10,51	12,37	9,605
Juin 2019	10 145 697	12,09	12,25	10,28
Juillet 2019	8 599 702	11,83	12,33	11,03
Août 2019	7 406 694	11,58	11,97	10,94
Septembre 2019	5 344 045	12,19	12,73	11,59
Octobre 2019	4 668 392	11,59	12,23	11,27
Novembre 2019	4 943 267	11,62	12,33	11,31
Décembre 2019	7 728 855	13,10	13,33	10,87

(¹) A partir du 11 juin 2014, date d'introduction en bourse de la Société

Les informations sont issues de la rubrique finances du site www.eliorgroup.com

Données par action

	Exercice clos le 30 septembre 2019
Nombre moyen d'actions pondéré (en millions)	176,4
Résultat net part du Groupe (en millions €)	270,9
Résultat net part du Groupe par action (en €)	1,54
Dividende net par titre afférent à l'exercice (en €)	0,29

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale du 20 mars 2020 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 0,29 euro par action.

2

RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE

2.1	La responsabilité : un moteur de création de valeur	52	2.5	Encourager le développement de l'économie circulaire	70
2.1.1	Quatre enjeux majeurs de responsabilité	53	2.5.1	Réduire le gaspillage alimentaire	70
2.1.2	Gouvernance des enjeux de responsabilité	55	2.5.2	Limiter l'empreinte environnementale du Groupe	71
2.1.3	Cartographie des risques extra-financiers	55	2.6	S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs	75
2.2	Conduire de manière responsable ses activités	57	2.6.1	Évolution des effectifs	75
2.2.1	Les principes d'éthique d'Elior Group	57	2.6.2	Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs	76
2.2.2	Lutte contre la corruption	57	2.6.3	Développer les compétences des collaborateurs et favoriser la mobilité et les évolutions internes	77
2.2.3	Devoir de vigilance	59	2.6.4	Promouvoir la diversité et l'inclusion	77
2.3	Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	61	2.6.5	Dialogue social et rémunération	79
2.3.1	Concevoir des offres savoureuses, saines et durables	61	2.6.6	Avoir un impact positif sur les communautés locales	79
2.3.2	Promouvoir les bonnes habitudes nutritionnelles	62	2.7	Note méthodologique	81
2.3.3	Garantir une qualité et une sécurité alimentaire optimales	64	2.7.1	Organisation du reporting	81
2.4	S'approvisionner de manière responsable	66	2.7.2	Table de concordance - Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	84
2.4.1	Privilégier les produits issus d'une agriculture durable	66	2.7.3	Synthèse des indicateurs sociétaux et environnementaux	85
2.4.2	Éliminer la déforestation de La chaîne d'approvisionnement	68	2.7.4	Synthèse des indicateurs sociaux	86
2.4.3	Promouvoir l'utilisation d'emballages et de consommables responsables	69	2.7.5	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	89

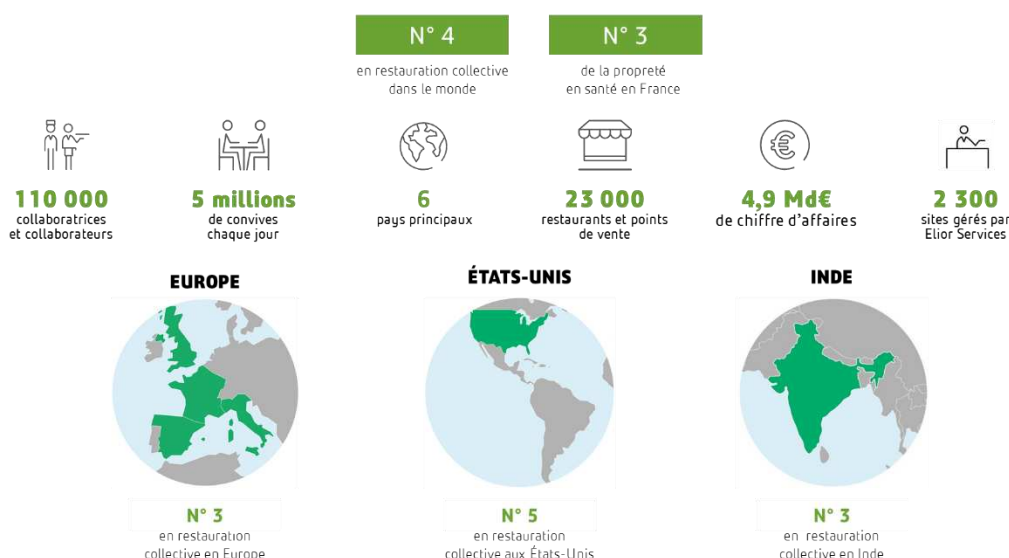
2. RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

2.1 LA RESPONSABILITÉ : UN MOTEUR DE CRÉATION DE VALEUR¹

Implanté dans six pays principaux, Elior Group emploie plus de 110 000 collaborateurs qui œuvrent quotidiennement à nourrir cinq millions de personnes

dans 23 000 restaurants du monde de l'enseignement, de l'entreprise et de la santé. Le Groupe prend également soin de 2 300 sites pour ses clients.

ELIOR GROUP DANS LE MONDE



Particulièrement attentif à la santé et au bien-être de tous ses convives, au développement de l'ensemble de ses collaborateurs, ainsi qu'à l'impact de ses activités sur l'environnement, Elior Group est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise. Signataire du Global Compact des Nations unies depuis 2004, Elior Group est convaincu que sa responsabilité ne se limite pas à ses impacts directs, mais qu'il doit contribuer positivement sur son écosystème à chaque étape de sa chaîne de valeur.

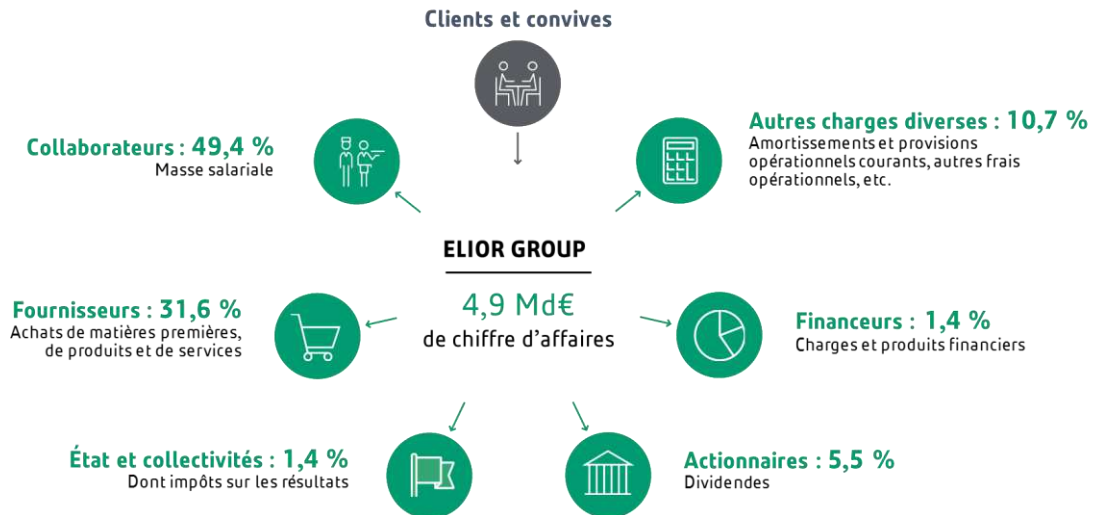
Le Groupe a concrétisé sa volonté de placer le développement durable au cœur de ses activités par le lancement en 2016 de sa stratégie de responsabilité sociale d'entreprise baptisée « *The Elior Group Positive Foodprint Plan*² ». Au cours de l'exercice 2018-2019,

Elior Group a réalisé un chiffre d'affaires de 4,9 milliards d'euros. Cette valeur a été répartie entre les différentes parties prenantes du Groupe (collaborateurs, fournisseurs, états, actionnaires et financeurs) de la manière suivante (cf. schéma ci-après). Présenté en juin 2019 par Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, le plan baptisé New Elior définit la stratégie 2024 du Groupe et donne la priorité à l'ancrage local de ses activités de restauration collective et de services (voir paragraphe 1.6.1, « Les activités et les stratégies »). Ce plan réaffirme la place centrale du développement durable dans les actions et les missions du Groupe au quotidien afin de créer de la valeur sur le long terme pour l'entreprise, mais aussi pour l'ensemble de ses parties prenantes.

¹ Un tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers se trouve en annexe de ce chapitre (voir paragraphe 2.7, « Note méthodologique ») avec les évolutions des données N/N-1 (lorsque celles-ci existent).

² « Positive Foodprint » dans le reste du document.

RÉPARTITION DE LA VALEUR 2018-2019



Le lancement du plan New Elior marque la volonté du Groupe de placer la responsabilité au cœur de toutes ses actions. En publiant ce Document d'Enregistrement Universel et en qualifiant ce chapitre au niveau Advanced, je suis heureux de réaffirmer l'engagement d'Elior Group au respect et à la promotion des dix principes fondamentaux du Global Compact des Nations unies¹, ainsi qu'à sa volonté de les intégrer au cœur de son organisation et dans sa stratégie. »

Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group

2.1.1 QUATRE ENJEUX MAJEURS DE RESPONSABILITÉ

Elior Group a construit sa stratégie *Positive Foodprint* autour de quatre enjeux majeurs de responsabilité identifiés par une analyse de matérialité réalisée en 2015 :

- *Healthy Choices* / Des choix sains et bons ;
- *Sustainable Ingredients* / Des ingrédients durables ;
- *Circular model* / Une économie circulaire ;
- *Thriving people and local communities* / Des équipes et des communautés locales dynamiques.

La pertinence des quatre axes a été confirmée par les résultats de la cartographie des risques extra-financiers conduite en 2018 (voir paragraphe 2.1.3, « Cartographie

des risques extra-financiers »). Annoncée en 2018, la révision des objectifs liés au *Positif Foodprint* a été réalisée en 2019. Le mode de gouvernance des enjeux de responsabilité du Groupe a également été revu (voir paragraphe 2.1.2, « Gouvernance des enjeux de responsabilité »).





Des ambitions renouvelées

Pour être au plus proche de la réalité de ses opérations, Elior Group a redéfini en 2019 les objectifs des axes du *Positive Foodprint*. Des indicateurs de performance ont été définis afin de guider les actions du Groupe et démontrer la démarche de progrès dans lequel il s'inscrit (cf. tableau ci-après).

¹ Pour plus d'informations sur les dix principes du Global Compact des Nations unies et sur le niveau de différenciation Advanced, consulter le site www.unglobalcompact.org

2 Responsabilité d'entreprise

La responsabilité : un moteur de création de valeur

	AMBITION	INDICATEURS DE PERFORMANCE
 <p>DES CHOIX SAINS ET BONS</p>	<p>Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable en faisant progresser la part des offres végétariennes.</p> <p>Améliorer de manière continue les informations nutritionnelles à destination des convives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % des achats en ingrédients nutritifs et d'origine végétale ; • % de recettes végétariennes ; • % de sites ayant fait l'objet d'au moins une animation sur la nutrition ; • % de sites ayant fait l'objet d'au moins une communication nutritionnelle.
 <p>INGRÉDIENTS RESPONSABLES</p>	<p>Faire progresser la part des approvisionnements responsables en privilégiant les produits locaux, biologiques et labellisés.</p> <p>Faire progresser la part des emballages et consommables réutilisables et/ou recyclables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % d'achats de produits labellisés ; • % d'achats de produits alimentaires locaux ; • % d'achats d'emballages et consommables responsables.
 <p>DES ÉQUIPES ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES DYNAMIQUES</p>	<p>70 % des postes de manager seront pourvus par la promotion interne d'ici 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de recrutement interne (%).
 <p>ÉCONOMIE CIRCULAIRE</p>	<p>Tous les sites Elior en charge de la gestion des déchets valorisent les biodéchets.</p> <p>Promouvoir les bénéfices de l'économie circulaire à tous les clients et convives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de sites Elior valorisant les biodéchets ; • Nombre d'animations sur la lutte contre le gaspillage alimentaire (formation comprises).

Un pilotage renforcé





Pour un meilleur suivi des progrès de sa performance extra-financière, le Groupe a mis en place un suivi trimestriel de certains des indicateurs clés du *Positive Foodprint*. La consolidation de ces indicateurs couvre l'ensemble des géographies au sein desquelles le Groupe est implanté.

Afin de donner une vision simple et transparente de sa démarche, Elior Group réfléchit par ailleurs à l'intégration d'une partie de ces indicateurs de performance extra-financiers dans les tableaux de bord communiqués à l'externe lors de la publication des résultats financiers.

Cela permettra à l'ensemble de ses parties-prenantes de suivre l'évolution des objectifs, année après année.

Contribuer aux Objectifs de développement durable

Les objectifs du *Positive Foodprint* sont alignés sur les Objectifs de développement durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations unies. Elior Group a fait le choix de contribuer plus particulièrement à quatre ODD en lien direct avec ses activités et notamment son métier de restaurateur.

Positive Foodprint	Objectifs de développement durable	Description de l'ODD
Des choix sains et bons	 <p>ODD 3 - « Bonne santé et bien-être »</p>	Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.
Des ingrédients durables	 <p>ODD 2 - « Faim Zéro »</p>	Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.
Une économie circulaire	 <p>ODD 12 - « Consommation et produits responsables »</p>	Établir des modes de consommation et de production durables.
Des équipes et des communautés locales dynamiques	 <p>ODD 8 - « Travail décent et croissance économique »</p>	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

2.1.2 GOUVERNANCE DES ENJEUX DE RESPONSABILITÉ

Fruit d'une réflexion menée parallèlement à la révision des objectifs liés au *Positive Foodprint*, une nouvelle gouvernance sur les enjeux de responsabilité a été mise en place par Elior Group en 2019. Ce nouveau système de gouvernance permet une meilleure prise en compte des enjeux du Groupe depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles.

Comité RSE groupe

Créé en 2019, le comité RSE¹ groupe est présidé par le directeur général d'Elior Group, Philippe Guillemot, et compte parmi ses membres permanents les responsables des axes du *Positive Foodprint* au niveau du Groupe : la directrice achats et logistique, le directeur des ressources humaines, la responsable RSE. Le directeur de la communication Groupe est également membre permanent de ce comité.

La mission du comité RSE est de valider les décisions stratégiques relatives aux axes du *Positive Foodprint*, de suivre son évolution et d'ajuster les priorités en fonction du contexte dans lequel le Groupe évolue.

Ce comité se réunit au moins quatre fois par an et peut, selon les thématiques abordées lors des réunions,

faire appel à d'autres interlocuteurs internes ou tiers externes.

Comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Chaque année, les avancées sur les enjeux liés au *Positive Foodprint* font l'objet d'un partage avec le conseil d'administration qui s'appuie sur les travaux de son comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale. Composé de quatre membres (voir paragraphe 3.1.1, « Structure de la gouvernance »), ce dernier a pour mission d'éclairer le conseil d'administration dans ses orientations stratégiques et en matière d'investissements. Il évalue et prend en compte la bonne intégration des valeurs et des engagements RSE du Groupe dans ses décisions.

Réseau des correspondants RSE

Le réseau de correspondants RSE est en charge de la déclinaison des engagements du *Positive Foodprint* au sein de toutes les entités opérationnelles du Groupe. Nommés par les directeurs généraux des entités, les correspondants RSE ont pour mission de mettre en œuvre des plans d'actions adaptés à leurs marchés et leurs activités.

2.1.3 CARTOGRAPHIE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Pour compléter son analyse de matérialité et renforcer sa démarche de responsabilité, Elior Group a effectué en 2018 sa première cartographie des risques extra-financiers. Complémentaire de la cartographie des risques du Groupe (voir section 3.2 « Gestion des risques »), cet exercice a permis l'identification de huit principaux risques extra-financiers (environnementaux, sociaux, sociétaux) en suivant la méthodologie suivante :

- Définition de l'univers de risques extra-financiers : sur la base d'une vingtaine de risques² pouvant influencer de manière significative sur l'activité du Groupe ou sur ses parties prenantes, un univers restreint a été défini en cohérence avec son secteur d'activité, ses implantations géographiques et ses principaux enjeux ;
- Cotation des risques : chaque risque a fait l'objet d'une évaluation par l'ensemble des

correspondants RSE du Groupe selon une approche homogène à celle déployée par la direction des risques. Elle a été réalisée sur la base de deux critères : le niveau de gravité en cas de survenance du risque et la probabilité d'occurrence de ce risque ;

- Identification des risques : suite à la consolidation des évaluations, le Groupe a identifié huit risques extra-financiers prioritaires qui ont fait l'objet d'une validation par le *Group Chief Compliance Officer*. Ces derniers viennent s'ajouter aux risques d'ores et déjà suivis par le Groupe (voir section 3.2 « Gestion des risques »).

¹ Responsabilité sociétale de l'entreprise

² Liste de risques construite sur la base des résultats de l'analyse de matérialité conduite en 2015, de recherches bibliographiques

sectorielles et de référentiels internationalement reconnus (GRI, SASB, etc.).

2 Responsabilité d'entreprise

La responsabilité : un moteur de création de valeur

Risques extra-financiers	Description	Traitement
Pratiques non-éthiques et manque de transparence	Évasion fiscale, fraude, corruption.	2.2 Conduire de manière responsable ses activités
Non prise en compte de critères RSE dans les pratiques d'achats*	Achats de matières premières pouvant avoir des impacts négatifs sur la société et l'environnement : pollutions, déforestation, atteinte aux droits de l'Homme, corruption, travail des enfants ou encore bien-être animal.	2.4 S'approvisionner de manière responsable
Non adaptation aux nouvelles attentes des convives*	Mauvaise prise en compte des nouvelles attentes des convives (produits locaux, biologiques, végétarisme, etc.), des besoins nutritionnels spécifiques (intolérances ou allergies) et non satisfaction des convives en termes de service et d'informations.	2.3 Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable
Mauvaise hygiène et sécurité alimentaire	Non-respect des réglementations en vigueur, risque d'intoxication alimentaire collective.	2.3 Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable
Mauvaises conditions de travail des collaborateurs*	Baisse de motivation, de productivité ou atteinte à la santé mentale ou physique des collaborateurs causés par un déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle, une sous rémunération ou encore des outils de travail non adaptés.	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs
Non-respect de l'égalité des chances et discrimination*	Traitement inégal des salariés en matière de rémunération ou d'évolution de carrière sur la base du genre, de l'origine, de la religion, du handicap, la nationalité, ou encore de l'orientation sexuelle.	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs
Manque d'attractivité et rétention des talents	Incapacité à attirer, motiver et retenir les collaborateurs clés au bon fonctionnement et au développement du Groupe : manque de formation, politique salariale déficiente, absence de plan de succession...	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs
Non intégration de critères RSE dans les modes de rémunération*	Décorrélation de la rémunération des dirigeants avec la performance extra-financière du Groupe.	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs
Non protection de la santé et sécurité des employés	Non-respect de la réglementation sociale et sécurité, risques d'accidents du travail, etc.	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs
Mauvaise gestion des ressources et des déchets*	Gestion déficiente des stocks et des préparations entraînant du gaspillage alimentaire, absence de tri et de recyclage, personnels insuffisamment formés à la gestion des ressources et des déchets.	2.5 Encourager le développement d'une économie circulaire
Pollution de l'environnement (eau, air)*	Rejets de polluants atmosphériques contribuant au changement climatique et/ou rejets de polluants dans les eaux ayant des conséquences directes sur les riverains, la faune ou la flore.	2.5 Encourager le développement d'une économie circulaire
Mauvaise utilisation des consommations de fluides (eau, énergie, etc.)*	Consommation non maîtrisée de l'eau et des énergies sur les sites, des fluides frigorigènes ou encore de l'éclairage.	2.5 Encourager le développement d'une économie circulaire

* Risques RSE identifiés *via* la cartographie des risques extra-financiers

2.2 CONDUIRE DE MANIÈRE RESPONSABLE SES ACTIVITÉS¹

Elior Group veille à conduire l'ensemble de ses activités dans le respect de l'éthique et des législations nationales en vigueur. En France, l'adoption en 2016 du volet anti-corruption de la loi « Sapin II » et de la loi relative au devoir de vigilance est par ailleurs venue renforcer le

besoin de structuration d'un dispositif de vigilance sur les thématiques de lutte contre la corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes, ainsi que de lutte contre les atteintes environnementales liées à son activité.

2.2.1 LES PRINCIPES D'ÉTHIQUE D'ELIOR GROUP

Tous les collaborateurs d'Elior Group doivent respecter les législations en vigueur dans les pays au sein desquels le Groupe opère et doivent agir en permanence en conformité avec ses principes d'éthique.

Publiés en juin 2016, les principes d'éthique d'Elior Group visent à donner un cadre partagé à l'ensemble des collaborateurs dans la pratique quotidienne de leur métier. Ils illustrent une démarche volontariste traduisant les principes directeurs internationaux reconnus et adoptés par le Groupe :

- la déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;

- le Global Compact des Nations unies (voir paragraphe 2.1, « La responsabilité : un moteur de création de valeur ») ;
- les objectifs de développement durable des Nations unies (voir paragraphe 2.1, « La responsabilité : un moteur de création de valeur »).

Les principes d'éthique ont été déployés au sein de toutes les entités opérationnelles du Groupe, dans le respect des législations applicables localement.

Pour une appropriation optimale par l'ensemble des collaborateurs, les principes d'éthique ont été traduits en cinq langues². Ce document est disponible en version française et anglaise sur le site internet corporate d'Elior Group : www.eliorgroup.com

2.2.2 LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Membre du *Global Compact* des Nations unies, Elior Group respecte, soutient et promeut la lutte contre toute forme de corruption. Au cours de l'exercice 2018-2019, la part des pays présentant un risque important de corruption selon l'indice de perception de la corruption de *Transparency International* (note inférieure à 60/100) représentait un peu plus de 20 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Placé sous la responsabilité du *Chief Compliance Officer* (CCO), fonction créée en septembre 2018, le dispositif de lutte contre la corruption d'Elior Group a été renforcé au cours de l'exercice 2018-2019 suite à l'entrée en vigueur, le 1^{er} juin 2017, du volet anti-corruption de la loi française

sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 »³.

Cartographie des risques

L'évaluation des risques en matière de corruption repose sur des travaux annuels de cartographie des risques spécifiquement liés à cette thématique (voir section 3.2 « Gestion des risques »). Elior Group a clôturé en septembre 2019 une campagne de mise à jour de cette cartographie après avoir ramené le nombre de risques à 15, tout en révisant leur intitulé et leur description. Conformément aux exigences légales, cet exercice a été décliné dans l'ensemble des entités du Groupe à travers le

¹ Un tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers se trouve en annexe de ce chapitre (voir paragraphe 2.7, « Note méthodologique ») avec les évolutions des données N/N-1 (lorsque celles-ci existent).

² Les principes d'éthique d'Elior Group sont disponibles dans les langues suivantes : français, anglais, espagnol, portugais et italien.

³ Elior Group et l'ensemble de ses filiales au sens de l'article L 233-1 du code de commerce, et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du même code, sont soumises aux dispositions de la loi française dite « Sapin2 ».

monde par le biais de l'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*).

Dispositif interne de lutte contre la corruption

Pour faciliter l'appropriation de ses principes d'éthiques par ses collaborateurs, Elior Group a publié au deuxième semestre 2018 un guide de l'intégrité. Disponible en cinq langues (français, anglais, espagnol, italien et portugais), cet outil a pour objectif de définir des règles claires et d'apporter les informations théoriques et pratiques, pour que chacun puisse appliquer la loi et les principes d'éthique du Groupe. Ce document est structuré en cinq parties :

1. Règles d'organisation et de responsabilité applicables au sein d'Elior Group concernant la prévention de la corruption ;
2. Définitions des notions à connaître en matière de corruption ;
3. Règles applicables en matière de prévention de la corruption ;
4. Recommandations pratiques ;
5. Informations pratiques.

Il est complété par des politiques anti-corruption précisant les modalités d'application des règles générales principalement en matière de :

- Cadeaux et invitations offerts et reçus ;
- Relations avec les intermédiaires ;
- Sponsoring et mécénat ;
- Conflit d'intérêt.

Ces politiques sont homogènes à travers le Groupe mais peuvent incorporer quelques spécificités locales.

Depuis 2018, Elior Group s'est par ailleurs doté d'un système d'alerte externalisé. Accessible par courriel ou par téléphone depuis l'ensemble des pays au sein desquels le Groupe opère, il permet aux collaborateurs de signaler toute violation des dispositions énoncées dans le guide de l'intégrité du Groupe.

Une charte du lanceur d'alerte définissant les conditions d'utilisation de ce système a également été publiée en cinq langues (français, anglais, espagnol, italien et portugais). Elle garantit la confidentialité des informations à toutes les étapes du processus. Le Groupe s'engage à protéger les auteurs d'alerte de toute conséquence négative, pourvu qu'elles aient été lancées de bonne foi et qu'elles s'appuient sur des éléments vérifiables.

Concomitamment, Elior Group a mis en ligne un site internet dédié à l'intégrité : <https://integrity.eliorgroup.net>. Ouvert à tous et disponible en quatre langues (français, anglais, espagnol

et italien), ce site regroupe l'ensemble des engagements du Groupe en matière d'intégrité et la documentation correspondante (principes d'éthique, guide de l'intégrité, principales politiques spécifiques anti-corruption par société, charte du lanceur d'alerte). Il propose aussi des vidéos explicatives ainsi que des quiz permettant aux collaborateurs de vérifier leurs connaissances et leur compréhension des attentes du Groupe en matière d'intégrité.

Formation des collaborateurs

Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior Group avait déjà formé l'ensemble de ses collaborateurs en France en charge des relations avec les collectivités territoriales au volet représentation d'intérêts de la loi dite « Sapin 2 ».

En 2018-2019, Elior Group a renforcé son programme de sensibilisation à la prévention de la corruption et formé, en présentiel dans tous les pays où le Groupe est présent, plus de 500 collaborateurs identifiés comme potentiellement exposés à des situations de corruption. Identifiés par le biais de la cartographie des risques, ces collaborateurs sont pour l'essentiel des membres des comités de direction des zones, des acheteurs, des développeurs, des commerciaux, des directeurs des opérations ou encore des directeurs régionaux.

Ce programme est désormais proposé à d'autres catégories d'employés et les sessions sont pour la majorité animées par les équipes compliance du Groupe qui ont été renforcées au cours de l'exercice écoulé. Un cursus de formation en e-learning, ouvert à tous les employés, a par ailleurs été lancé au Royaume-Uni. Le Groupe étudie l'opportunité de l'étendre aux autres géographies du Groupe.

Responsabilité fiscale

En tant qu'entreprise responsable, Elior Group considère l'impôt comme un acte citoyen permettant de soutenir les territoires au sein desquels elle opère. Le Groupe s'engage à ce que l'ensemble de ses entités respectent les législations fiscales nationales et normes internationales applicables, et qu'elles s'acquittent de leurs impôts dans chaque État où elles sont implantées. Au titre de l'exercice 2018-2019, Elior Group a versé 23,6 millions d'impôts sur les sociétés.

Pour garantir sa responsabilité fiscale, le Groupe a créé en 2018 le poste de directeur de la fiscalité Groupe et s'est doté d'une politique fiscale. Partagée avec l'ensemble des entités opérationnelles, cette politique fait de la lutte contre l'évasion fiscale une priorité. Conformément à ses

obligations légales¹, Elior Group a également effectué son « country by country reporting » en déclarant la

répartition de ses bénéfices, impôts et activités, par juridiction fiscale.

2.2.3 DEVOIR DE VIGILANCE

Signataire du Global Compact des Nations unies, Elior Group s'engage à promouvoir et à respecter sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, les principes relatifs au respect des droits de l'Homme, des normes internationales de travail et de l'environnement (voir paragraphe 2.1, « La responsabilité : un moteur de création de valeur »). Il veille aussi à ne pas se rendre complice de leur violation. Ces engagements sont réaffirmés dans les principes d'éthique d'Elior Group (voir paragraphe 2.2.1, « Les principes d'éthique d'Elior Group »).

Cette loi impose également l'établissement d'un compte rendu de la mise en œuvre effective du plan de vigilance à inclure notamment dans le rapport de gestion des sociétés.

Au fil des années, Elior Group s'est doté de procédures et d'outils permettant d'identifier, évaluer et maîtriser ses risques (voir paragraphe 3.2, « Gestion des risques »). En France, Elior dispose depuis 2012 d'une charte des achats responsables formalisant ses exigences envers ses fournisseurs dans plusieurs domaines tels que la qualité et de la sécurité alimentaire, le respect de l'environnement, l'éthique et les normes de travail. Mise à jour en 2017 pour intégrer les principes d'éthique du Groupe et renforcer la notion de vigilance sur la chaîne de valeur, Elior demande à tous ses fournisseurs de la signer. Le Groupe envoie également un questionnaire à ses principaux fournisseurs afin d'évaluer leur degré de maturité sur leurs principaux enjeux de responsabilité, et notamment concernant leur approche concernant les risques liés à leur chaîne d'approvisionnement.

Elior Group a créé en 2018 un comité de pilotage pluridisciplinaire (achats, audit, RSE, qualité, etc.) afin d'établir une première cartographie des risques pour ses principales familles d'achats (alimentaires et non alimentaires) en France.

Par ailleurs, afin de réduire les impacts environnementaux et sociaux engendrés par ses activités, et notamment par ses approvisionnements, le Groupe s'est fixé pour objectif de faire progresser au fil des années la part de ses achats alimentaires et non alimentaires labellisés (voir paragraphe 2.4, « S'approvisionner de manière responsable »). Les labellisations constituent en effet la garantie du respect de standards environnementaux et/ou sociaux reconnus internationalement ou localement. En 2019, plus de 10 % des achats d'Elior Group étaient labellisés.

L'identification et la hiérarchisation des principaux risques liés à la chaîne d'approvisionnement d'Elior en France est le fruit d'une démarche réalisée en quatre étapes :

Cartographie des risques achats

La loi relative au devoir de vigilance² a instauré l'obligation pour les sociétés dépassant certains seuils d'établir un plan de vigilance afin de prévenir les risques sociaux et environnementaux encourus sur l'ensemble de leur chaîne de valeur (fournisseurs et sous-traitants y compris).

- Identification des risques par famille d'achats ;
- Identification des pays d'implantation, des fournisseurs et des risques par pays ;
- Conduite d'entretiens (en interne et auprès d'un panel externe) et de recherches bibliographiques complémentaires afin de hiérarchiser les risques identifiés ;
- Cartographie des risques et mise en place d'un plan d'action.

Les 12 principales familles d'achats (produits de la mer, fruits et légumes, produits d'entretien, etc.), représentant plus de 30 000 références alimentaires et non alimentaires, ont été analysées et plusieurs catégories de risques ont été identifiées :

- Conditions de travail : rémunération, travail forcé, travail des enfants, etc. ;
- Santé et sécurité des travailleurs et des consommateurs ;
- Communautés et développement local : conditions de vie et de logement, droits fonciers et accès aux ressources naturelles ;
- Environnement : utilisation des ressources, biodiversité, pollution, déchets et climat ;
- Bien-être animal : conditions d'élevage et d'abattage.

Sur la base des résultats de cette cartographie et de l'analyse des réponses des questionnaires fournisseurs, le Groupe a débuté en 2019 un processus de cartographie des principaux risques fournisseurs, de tous niveaux, afin de pouvoir les classer en fonction de leur degré de

¹ Conformément à l'article 223 *quinquies* du code général des impôts en France.

² Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

2 Responsabilité d'entreprise

Conduire de manière responsable ses activités

dangereuse. Long et complexe du fait du nombre et de la diversité de ses fournisseurs et sous-traitants, ce travail de cartographie permettra au Groupe de se mettre en conformité avec le premier niveau des exigences légales liées au devoir de vigilance. Elixir Group élargira dans un second temps ce travail de cartographie à l'ensemble de ses filiales implantées à l'étranger, ainsi qu'à ses clients et sous-traitants. Une fois ces cartographies réalisées, le Groupe s'engage à établir, au cours des deux exercices à venir, des plans d'actions précis et détaillés visant à réduire les risques identifiés et à mettre en place les moyens lui permettant de les suivre.

En complément de ce travail de cartographie, le Groupe est d'ores et déjà, à la date de rédaction de ce document, en réflexion sur le choix d'un outil lui permettant d'analyser son portefeuille de fournisseurs et de détecter rapidement ceux présentant des risques compte tenu de leurs comportements passés. La solution choisie devra également permettre une gestion complète des enquêtes menées auprès des fournisseurs (envoi des questionnaires, contrôle des informations fournies, archivage et actualisation). Cette solution pourra aussi être utilisée dans un second temps pour analyser le portefeuille clients B2B.

2.3 PROMOUVOIR UN RÉGIME ALIMENTAIRE SAVOUREUX, SAIN ET DURABLE¹

Elior Group nourrit quotidiennement cinq millions de convives dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement et de la santé. Le Groupe a pour mission d'offrir à tous les moments et à toutes les étapes de la vie, une alimentation savoureuse, saine et durable visant à améliorer la santé et limiter les impacts sur l'environnement.

Pour développer une stratégie nutrition et santé cohérente au niveau international, et proposer des ingrédients bons, sains et durables en adéquation avec les attentes des clients et convives, le Groupe a décidé de créer en 2019 la fonction de directrice nutrition.

2.3.1 CONCEVOIR DES OFFRES SAVOUREUSES, SAINES ET DURABLES

Elior Group veille à développer, dans toutes les géographies où il exerce son activité, des menus sains, équilibrés et adaptés à tous les publics. Pour proposer à ses convives et à ses clients des offres abordables permettant de satisfaire l'ensemble de leurs besoins nutritionnels, le Groupe s'appuie sur les recommandations nutritionnelles mondialement reconnues (Organisation mondiale de la santé par exemple) ainsi que celles des pays où il opère, comme le Plan national nutrition santé (PNNS) en France.

Sur la base de travaux effectués au cours de l'exercice 2018-2019 par sa direction de la nutrition, le Groupe s'est donné pour objectif de faire progresser année après année la part de ses achats en ingrédients nutritifs et d'origine végétal ainsi que la part de ses menus végétariens.

Privilégier le goût et la qualité nutritionnelle des ingrédients

Elior Group vise à améliorer le profil nutritionnel de ses recettes tout en réduisant l'impact de ses approvisionnements sur les écosystèmes. Il porte une attention particulière à la sélection et à la composition des produits entrant dans ses recettes et développe des offres adaptées aux nouvelles attentes des convives. Pour concevoir ses offres, le Groupe s'appuie sur l'expertise de ses 629 nutritionnistes.

Les recommandations nutritionnelles des organismes de référence en matière de nutrition préconisent

S'appuyant sur son réseau de relais nutrition dans les entités opérationnelles, l'action de la direction nutrition groupe s'articule autour trois axes majeurs : sélection des produits, élaboration des menus et sensibilisation des convives aux bons choix nutritionnels.

En agissant pour proposer à ses convives des offres saines et durables, Elior Group participe activement à l'objectif de développement durable 8 de l'ONU² : « Bonne santé et bien-être ».

d'augmenter la part des ingrédients d'origine végétale tels que les légumineuses (pois chiches, lentilles, etc.), les fruits et légumes, les graines (sésames, chia..) ou encore les fruits à coque. C'est pourquoi, Elior Group souhaite développer ce type d'ingrédients en diversité mais aussi en volumes.

Le Groupe souhaite ainsi diversifier les apports protéiques de ses offres en privilégiant les produits d'origine végétale et attache une importance particulière au respect de la saisonnalité des fruits et légumes.

Au cours de l'exercice 2018-2019, les ingrédients nutritifs et d'origine végétale ont représenté 18,9 % des achats de produits alimentaires du Groupe.

En 2019, le Groupe a par ailleurs fait de la progression de la part de ses menus végétariens une priorité. Une recette est considérée comme végétarienne lorsque celle-ci n'intègre ni viande, ni poisson. Elle doit néanmoins contenir d'autres sources de protéines, qui peuvent être d'origine végétale (légumineuses, graines, etc.), laitières (lait, crème, fromage) ou à base d'œufs. Une alimentation riche en plantes (fruits, légumes, légumineuses, céréales complètes, etc.), contenant une plus petite proportion d'aliments d'origine animale confère des avantages à la fois pour la santé et l'environnement.

¹ Un tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers se trouve en annexe de ce chapitre (voir paragraphe 2.7, « Note méthodologique ») avec les évolutions des données N/N-1 (lorsque celles-ci existent).

² ODD 3 - « Bonne santé et bien-être » : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

2 Responsabilité d'entreprise

Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable

Au 30 septembre 2019, Elior Group comptait plus de 50 000 recettes actives dans l'ensemble de ses entités opérationnelles, dont 15,5 % végétariennes.

Une offre nutritionnelle adaptée aux besoins spécifiques

Pour participer à l'amélioration du bien-être de ses convives dans les établissements de santé (hôpitaux, maisons de retraite, etc.), Elior Group propose des

solutions innovantes et adaptées aux différentes pathologies affectant les capacités des patients à s'alimenter (dénutrition, pathologies liées au grand âge, polyhandicaps, etc.).

Des partenariats sont régulièrement noués avec des clients, des nutritionnistes, des médecins ou encore des chefs afin de développer des prestations adaptées aux besoins de ces populations.

Exemples d'offres*

Pays	Nom de l'offre	Description de l'offre
États-Unis	<i>BeWell</i>	L'offre <i>BeWell</i> encourage les convives à effectuer les meilleurs choix nutritionnelles possibles. Adaptée à l'ensemble des activités d'Elior North America et à toutes les tranches d'âge de ses convives, l'offre <i>BeWell</i> met l'accent sur la qualité des produits (pas d'acides gras trans, teneur réduite en sodium et limitation des ingrédients transformés) et la transparence nutritionnelle.
France	IDEQUATIO	Offre à destination des séniors, et dont l'objectif est de s'assurer que chacun puisse se nourrir avec plaisir, de façon autonome et aussi longtemps que possible, quel que soit son état de santé.
France	Infiniment Vous	Développée en partenariat avec l'institut Gustave Roussy, l'offre Infiniment Vous répond aux besoins nutritionnels des patients atteints de cancer, en prenant en compte les effets secondaires liés aux traitements (troubles du goût et de l'odorat notamment).
Italie	<i>NutriAge</i>	Offre permettant de répondre aux besoins nutritionnels de chaque convive séniors, <i>NutriAge</i> est structurée autour de trois modules interconnectés mais indépendants : <ul style="list-style-type: none">- <i>Nutriscreen</i> : diagnostic nutritionnel personnalisé du convive ;- <i>Nutriplan</i> : construction d'un programme nutritionnel adapté au convive ;- <i>Nutrifood</i> : déploiement du programme auprès du convive.
Royaume-Uni	<i>Dementia box</i>	Ce concept permet l'autonomie nutritionnelle des patients atteint de cette maladie <i>via</i> un accès 24h/24 à des aliments.

* Liste non-exhaustive

2.3.2 PROMOUVOIR LES BONNES HABITUDES NUTRITIONNELLES

Pour que chaque repas reste un moment de plaisir et soit nutritionnellement bon, Elior Group s'efforce de mettre à la disposition de chacun de ses cinq millions de convives quotidien les recettes les plus saines et les plus équilibrées possibles (voir paragraphe 2.3.1, « Concevoir des offres savoureuses, saines et durables »).

Faire preuve de transparence nutritionnelle

Pour répondre à la demande croissante des consommateurs qui veulent avoir accès à une information nutritionnelle simple et claire, Elior Group souhaite aller au-delà du simple respect des réglementations en vigueur localement.

Du fait de la diversité des publics auxquels le Groupe s'adresse et des géographies au sein desquelles il opère, chacune de ses entités développe de manière volontaire ses outils de communication et ses animations pour accompagner les convives dans leurs choix alimentaires.

Des sessions de sensibilisation aux bonnes habitudes nutritionnelles sont ainsi régulièrement organisées dans les restaurants. Animées par les nutritionnistes du Groupe, ou bien par des tiers externes spécialisés dans le domaine de la nutrition, ces événements permettent d'éduquer les convives à l'importance d'adopter les bons comportements alimentaires en privilégiant notamment les fruits et légumes respectant la saisonnalité. Au cours de l'exercice 2018-2019, plus de 1 000 sites du Groupe ont

ainsi bénéficié d'au moins une animation sur la thématique de la nutrition.

Pour aller encore plus loin et offrir à chacun de ses convives la possibilité de choisir son repas en fonction de la qualité nutritionnelle des aliments, Elior a annoncé en 2019 le lancement du Nutri-Score en France. Comme pour les produits de grande consommation, cet outil rendra accessible à tous les convives la lecture des informations nutritionnelles des repas consommés grâce à une information simple, lisible et compréhensible.

Au terme d'une phase d'expérimentation sur un échantillon de sites et après l'étude des résultats en partenariat avec les équipes du professeur Hercberg, créateur du Nutri-Score, le Groupe souhaite déployer cet outil dans le plus grand nombre possible de cantines et restaurants d'entreprises au sein desquels il opère en France.

À terme, Elior souhaite également évaluer l'ensemble de ses recettes à l'aide du Nutri-Score avant de les proposer aux convives.

Développer des outils de communication adaptés aux enfants

De nombreuses entités s'adressent au public spécifique que représentent les enfants en milieu scolaire. Les équipes du Groupe élaborent des menus spécifiquement adaptés à leurs besoins nutritionnels et conçoivent des programmes d'éducation aux bons comportements alimentaires. Le Groupe vise ainsi à améliorer la connaissance des enfants sur les aliments et leurs propriétés, sur la chaîne alimentaire et la provenance des produits consommés, dans un objectif de les responsabiliser sur le choix et la composition de leurs menus.

Exemples de concepts*

Pays	Concept	Description de l'offre
Espagne	Nutrifriends	Serunion a développé plusieurs outils pour aider les écoliers à effectuer quotidiennement les choix alimentaires les plus favorables pour leur santé, tels que le programme d'éducation nutritionnelle « <i>Nutrifriends</i> » développé en partenariat avec un grand chef ou encore l'édition d'un livre encourageant l'adoption de bonnes habitudes alimentaires et d'une hygiène de vie saine.
États-Unis	<i>BeWell</i>	Elior North America a décliné son offre <i>BeWell</i> à la restauration scolaire afin d'encourager les enfants à privilégier les fruits et légumes frais de saison (<i>Fresh Picks</i>) et leur faire découvrir de nouveaux aliments (<i>Food for Thought</i>). <i>BeWell</i> pour les enfants en restauration scolaire comprend un bulletin mensuel nutritionnel (<i>Nutrition News</i>) ainsi que des programmes de nutrition enseignés en classe, complété par des actions de communication dans les cafétérias.
France	La Récré des papilles	La « Récré des papilles » est un restaurant pensé pour les enfants en primaire afin d'apprendre en s'amusant. Grâce à des animations, les enfants apprennent à connaître et reconnaître les aliments dans leurs différentes formes et présentations, reçoivent des conseils en lien avec l'alimentation et sont sensibilisés à la pratique du sport ainsi qu'aux bons comportements pour le respect de l'environnement.
Italie	<i>Mangiare al ritmo della natura¹</i>	Le programme « <i>Mangiare al ritmo della natura</i> » d'Elior Italy a pour objectif d'encourager les enfants à adopter de bons comportements alimentaires, tout en les sensibilisant, par le biais d'animations ludiques, à l'importance du respect de la saisonnalité des produits.
Royaume-Uni	<i>Eat them to defeat them</i>	En partenariat avec <i>The Food Foundation</i> and ITV, Elior UK a déployé pendant 10 semaines dans 50 de ses restaurants scolaires la campagne <i>Eat them to defeat them</i> afin d'encourager les enfants à consommer plus de fruits et légumes.

* Liste non-exhaustive

¹ Manger au rythme de la nature.

Être à l'écoute des convives

Elior Group s'attache à comprendre et à anticiper l'évolution des besoins et des usages de ses convives pour adapter ses offres, ainsi que le cadre de ses restaurants et points de vente. Le Groupe s'appuie sur de nombreux outils (enquêtes de satisfaction, visites mystères, etc.) et tire profit des outils digitaux, notamment *via* des

applications dédiées du type TimeChef (France), El Chef (Inde) ou Joyfood (Italie), pour mieux les écouter, mieux comprendre leurs attentes et leur apporter les informations qu'ils attendent.

Au cours de l'exercice 2018-2019, près de 6 000 sites du Groupe ont fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction convives.

2.3.3 GARANTIR UNE QUALITÉ ET UNE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE OPTIMALES

Elior Group fait de la santé, de la sécurité et du bien-être de ses cinq millions de convives quotidien une priorité. Conscient que le risque zéro n'existe pas, le Groupe applique les standards reconnus les plus élevés et a mis en place des dispositifs tout au long de sa chaîne de production.

Une organisation rigoureuse et des contrôles réguliers

Il est de la responsabilité de chaque directeur général d'entité opérationnelle de veiller à la conformité des produits avec les lois, réglementations et normes sectorielles, en vigueur dans son pays, tout en veillant au respect des règles spécifiques prises par le Groupe en matière de sécurité des aliments.

Pour garantir au quotidien une sécurité optimale à ses convives et à ses clients, Elior Group a mis en place une organisation rigoureuse permettant une surveillance et une maîtrise stricte de la sécurité des aliments. Les sites du Groupe applique la méthode HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) afin d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments. Des formations dédiées sont réalisées auprès des collaborateurs afin de garantir le respect des principes HACCP et des bonnes pratiques d'hygiène.

Plus de 27 000 collaborateurs du Groupe ont ainsi été formés à l'hygiène au cours de l'exercice 2018-2019.

Des audits hygiène et des analyses produits sont, par ailleurs, régulièrement réalisés par des auditeurs internes ou externes afin de vérifier la conformité des produits utilisés dans le cadre de la préparation des repas ainsi que le niveau de sécurité et d'hygiène alimentaire. Ils permettent également de vérifier d'autres éléments tels que la propreté des locaux et du matériel, les pratiques des opérateurs ou encore respect de la chaîne du froid. Au cours de l'exercice 2018-2019, Elior Group a effectué plus de 22 000 audits hygiène à travers le monde et plus de 75 000 analyses produits.

Certifications volontaires

Certaines entités ont fait le choix de faire certifier leurs sites afin de démontrer leur haut niveau de qualité et sécurité alimentaire. Au 30 septembre 2019, Elior France, Elior Italy et Serunion Spain possédaient 39 sites certifiés ISO 22000, norme internationale de référence relative à la sécurité des denrées alimentaires.

Anticipation des risques et identification des sujets émergents

Les équipes qualité et sécurité alimentaire de l'ensemble des entités du Groupe réalisent une veille régulière (scientifique, technologique et réglementaire) afin d'adapter les politiques et les processus de contrôle en vigueur. Elles définissent les normes et méthodes applicables en matière de sécurité des aliments.

Pour anticiper les risques et les évolutions réglementaires liés à la sécurité des aliments, Elior a constitué en France un comité scientifique composé d'experts indépendants faisant référence dans leurs domaines (nutrition, pédiatrie, toxicologie, microbiologie...) et de membres des équipes du Groupe (qualité, sécurité, achats, etc.). Il établit des recommandations d'ordre nutritionnelle (ex : interdiction des phtalates dans les matériaux destinés à entrer au contact des denrées alimentaires en 2016), sanitaire (ex : sur les risques liés aux perturbateurs endocriniens en 2017) ou encore sur l'origine des produits. Ce comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2018-2019.

Sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits

Elior Group travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur, et notamment avec ses fournisseurs, afin d'offrir des produits de qualité, sains et sûrs à ses convives. Il assure une traçabilité rigoureuse des composants entrant dans la composition de ses recettes et contrôle la qualité de ses approvisionnements par le biais d'audits.

Réalisés selon des grilles spécifiques qui diffèrent suivant la nature des produits et le type de fournisseur, ces audits mettent notamment l'accent sur les points clés de la maîtrise sanitaire des différents métiers (distributeur, industriel, artisan, abattoir-découpe, production laitière, importateur). Ils se déroulent sur la base d'un test de traçabilité complet : de la réception des matières premières jusqu'à la distribution du produit fini chez Elior Group. En France, les engagements déclaratifs du fournisseur sont repris dans un rapport écrit détaillant le plan de progrès attendu, lequel est repris lors de l'audit suivant.

Par ailleurs, pour s'assurer de la qualité des ingrédients livrés en restaurant par les fournisseurs, des tests sont organisés régulièrement.

Elior Services privilégie de son côté l'utilisation de produits éco-labellisés et concentrés. Tous ses sites clients sont approvisionnés en produits lessiviels sans CMR (cancérogène, mutagène ou reprotoxique). Des produits sans composés organiques volatils (COV), c'est-à-dire à base de substances, sans odeur, sans risques pour la santé des collaborateurs, des patients ou des clients, sont également proposés.

2.4 S'APPROVISIONNER DE MANIÈRE RESPONSABLE¹

En tant que restaurateur, Elior Group estime qu'il a un rôle important à jouer dans la promotion et le développement d'une agriculture durable à l'origine d'une alimentation saine et équilibrée.

Son impact environnemental étant principalement lié aux matières premières qui entrent de façon directe, ou indirecte, dans la composition de ses repas (voir paragraphe 2.5, « Encourager le développement d'une économie circulaire »), le Groupe a fait le choix de concentrer ses efforts sur la construction d'une chaîne d'approvisionnement durable. Il participe ainsi activement à l'objectif de développement durable 2 de l'ONU² : « Faim zéro ».

Pour développer ses approvisionnements en accord avec sa politique nutritionnelle (voir paragraphe 2.3, « Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable ») et limiter au maximum son impact sur les écosystèmes et le climat, Elior Group s'est fixé deux objectifs prioritaires :

- Faire progresser la part de ses approvisionnements en produits responsables en privilégiant les produits labellisés et locaux ;
- Faire progresser la part des emballages et consommables responsables (couverts, verres, récipients pour aliments, etc.).

En complément de ces deux objectifs majeurs, le Groupe travaille activement sur les thématiques de la pêche responsable, du bien-être animal ainsi que sur l'impact que certaines catégories de produits peuvent avoir sur la biodiversité et les forêts (huile de palme et soja notamment).

Une attention particulière est par ailleurs donnée aux relations que le Groupe entretient avec ses fournisseurs afin de s'assurer de la qualité de leurs produits, mais aussi de leurs pratiques sociales et environnementales. Le Groupe effectue ainsi des audits réguliers afin de s'assurer de la qualité de leurs opérations ainsi que de la qualité et de la traçabilité de leurs produits.

2.4.1 PRIVILÉGIER LES PRODUITS ISSUS D'UNE AGRICULTURE DURABLE

Elior Group s'est fixé pour objectif de faire progresser la part de ses approvisionnements de produits labellisés, locaux et/ou biologiques. Cette démarche vise non seulement à valoriser dans les repas des produits issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement mais aussi à contribuer, de manière durable, au développement économique des territoires au sein desquels Elior Group opère.

Pour aller plus loin, certaines entités ont fait la démarche volontaire de faire certifier certains de leurs sites. Depuis 2016, Serunion dispose de deux cuisines centrales (Malaga et Almeria) certifiées plats 100 % biologique par le CAAE, l'organisme leader dans ce domaine en Espagne. Plus de 3,5 millions de repas sont produits chaque année

par ces deux cuisines centrales pour des clients des marchés enseignement et santé.

En France, Elior s'est engagé par le biais de son projet baptisé « Les Pépinières du Goût » à proposer dans ses cuisines centrales pour le marché enseignement des menus constitués au minimum de 25 % de produits de saison et durables (biologiques, locaux ou labellisés). Au 30 septembre 2019, quatre cuisines centrales étaient labellisées « Pépinières du Goût » et le Groupe s'est fixé comme objectif d'en avoir 11 avant fin 2020. Plusieurs sites sont par ailleurs détenteurs de la certification ECOCERT, un organisme français de contrôle et de certification spécialisé dans les produits issus de l'agriculture biologique.

	2018-2019
% d'achats de produits alimentaires et non alimentaires labellisés ^{(1) (2)}	11,6 %
% d'achats de produits alimentaires locaux ^{(1) (2)}	19,9 %
% d'achats de produits alimentaires biologiques ⁽¹⁾	3,7 %

⁽¹⁾ En valeur ⁽²⁾ Hors Elior North America et Serunion Portugal

¹ Un tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers se trouve en annexe de ce chapitre (voir paragraphe 2.7, « Note méthodologique ») avec les évolutions des données N/N-1 (lorsque celles-ci existent).

² ODD 2 - « Faim zéro » : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.

Bien-être animal

La position d'Elior Group sur le bien-être animal a été publiée en 2017 et s'appuie sur les cinq libertés du *Farm Animal Welfare Council* concernant les animaux de ferme :

- droit d'être libérés de la faim et de la soif grâce à un accès facile à une eau de qualité et à une alimentation saine et énergétique ;
- droit d'avoir un environnement approprié, y compris un abri et des zones de repos confortables ;
- droit d'être protégés de la douleur, des blessures et de la maladie par la prévention ou le diagnostic rapide et le traitement ;
- liberté d'exprimer un comportement normal, ce qui suppose d'avoir un espace suffisant, des installations appropriées et une compagnie composée d'animaux de la même espèce ;
- droit d'être libérés de la peur et de la détresse en garantissant des conditions et des soins qui évitent toute souffrance mentale.

Disponible en français, anglais, espagnol et italien, cette position a été communiquée à l'ensemble des entités du Groupe et constitue le socle de référence commun à tous les pays et à tous les marchés. Elle regroupe les axes prioritaires de travail identifiés : traçabilité, usage raisonné des antibiotiques, transport, etc.

Elior Group considère néanmoins qu'agir seul n'est pas suffisant pour améliorer la prise en compte du bien-être animal tout au long de la chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi, le Groupe est devenu en 2018 l'un des membres fondateurs de la *Global Coalition for Animal Welfare* (GCAW). Cette coalition regroupe des industriels de l'agroalimentaire et des experts du bien-être animal dans l'objectif de travailler ensemble à l'élévation du niveau d'exigence en matière de bien-être animal. Cinq chantiers prioritaires ont été identifiés : l'élevage des poules en cage, les poulets de chair, les poissons d'élevage, les traitements antibiotiques, ainsi que le transport et l'abattage.

L'engagement du Groupe sur le bien-être animal est complété par des engagements locaux propres aux entités.

Au Royaume-Uni, Elior UK a par exemple publié une politique spécifique sur le bien-être animal et soutient les principes du *Live Transport Welfare* du gouvernement britannique, qui travaille à l'amélioration des conditions de transport des animaux. Par ailleurs, tous ses fournisseurs de viande et de lait doivent être labélisés *Red Tractor* afin de certifier que leurs pratiques sont respectueuses de la santé et de l'environnement.

En France, Elior s'est associé en 2017 au *Compassion In World Farming* (CIWF) pour formaliser ses exigences matière de bien-être animal envers ses fournisseurs et construire des outils adaptés par filière (grille d'audit et politiques). Un chapitre dédié au bien-être animal a ainsi été ajouté dans la grille d'audit des fournisseurs et le Groupe partage avec ses fournisseurs sa position sur le bien-être animal.

En 2019, Elior Group a maintenu son classement au niveau 3 (sur 6) dans le classement *Business Benchmark on Farm Animal Welfare* (BBFAW) du CIWF. Internationalement reconnu, le BBFAW évalue l'importance accordée au respect du bien-être des animaux d'élevage des 150 entreprises leaders de l'agroalimentaire au niveau mondial.

Œufs hors-cage

Dans le cadre de son engagement en faveur du bien-être animal, Elior Group s'est engagé à faire progresser la part de ses achats d'œufs (coquilles et liquides) et d'ovoproduits (poudre, omelette, œuf en neige, etc.) issus d'élevages alternatifs à la cage (au sol, en plein air et biologique).

Au cours de l'exercice 2018-2019, 9,9 % des œufs achetés⁽¹⁾ par le Groupe étaient issus d'élevages alternatifs à la cage.

Certaines entités se démarquent positivement, comme Elior UK qui s'est approvisionné à hauteur de 48,0 % en œufs issus de modes d'élevage alternatifs et Elior Italy à hauteur de 33,7 %.

	2017-2018	2018-2019
% d'œufs hors-cage ⁽¹⁾	7,1 %	9,9 %

⁽¹⁾ En volume

2 Responsabilité d'entreprise

S'approvisionner de manière responsable

Des produits de la mer issus d'une pêche responsable

Elior Group est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche d'achats responsables visant à préserver la biodiversité marine et souhaite développer davantage ses approvisionnements en produits de la mer labellisés du type *Marine Stewardship Council* (MSC). Ces labels

garantissent que les poissons ont été pêchés d'une manière responsable, en préservant les stocks dans l'océan, en respectant l'environnement marin. Au cours de l'exercice 2018-2019, 29,4 % des produits de la mer achetés⁽¹⁾ par le Groupe étaient issus de filières responsables.

	2017-2018	2018-2019
% des achats de produits de la mer issus de filières responsables ⁽¹⁾	22,4 %	29,4 %

⁽¹⁾ En volume

Plusieurs entités du Groupe ont par ailleurs noué des partenariats avec des parties prenantes expertes reconnues localement ou internationalement afin d'améliorer leurs pratiques d'approvisionnement en produits de la mer.

Aux États-Unis, Elior North America est partenaire du programme *Seafood Watch* de l'aquarium de Monterey Bay (Californie). Il bénéficie ainsi son expertise pour améliorer ses pratiques d'approvisionnement. De son côté, Elior UK ne sert que des poissons appartenant à une liste approuvée par la *Marine Conservation Society*, une ONG britannique de protection des ressources marines. Plusieurs espèces de poissons ont été supprimées de ses menus (seiche, Saint-Pierre, limande-sole, etc.). Elior UK est aussi adhérent à l'alliance *Sustainable Fish Cities* et est certifiée MSC CoC (*Marine Stewardship Council Chain of Custody*) qui atteste que les ressources halieutiques achetées sont issues de pêcheries durables.

Elior France travaille depuis 2017 avec l'organisation environnementale *Ethic Ocean* qui œuvre pour la préservation des océans, des ressources halieutiques et la pêche durable. Un diagnostic des approvisionnements en ressources halieutiques au niveau français a été réalisé et des recommandations ont été effectuées pour améliorer les pratiques de cette entité (espèces interdites, techniques de pêche acceptées, etc.). La direction des achats d'Elior France est certifiée *Marine Stewardship Council* (MSC) et peut ainsi proposer une offre de produits issus de cette filière.

Par ailleurs, Arpège, la marque haut de gamme d'Elior en entreprise, est partenaire depuis 2017 du programme Mr.Goodfish qui a pour vocation de sensibiliser le grand public et les professionnels à la consommation durable des produits de la mer. Avec ce programme, tous les restaurants d'Arpège proposent une fois par semaine des poissons frais de saison Mr.Goodfish.

2.4.2 ÉLIMINER LA DÉFORESTATION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Elior Group est conscient de l'importance de la préservation des forêts et cherche à éliminer de sa chaîne d'approvisionnement les produits participant directement ou indirectement à la déforestation, notamment l'huile de palme et le soja.

Huile de palme

Le Groupe souhaite limiter au maximum le recours à l'huile de palme non durable dans ses activités. Il arrive néanmoins que dans le cadre de la préparation de repas, certaines entités utilisent des huiles alimentaires

contenant de l'huile de palme. C'est pourquoi, Elior Group s'est engagé à ce que l'huile de palme directement consommée soit certifiée d'origine durable.

Les certifications du type RSPO (Table ronde pour une huile de palme durable) garantissent en effet la traçabilité de l'huile de palme, qu'aucune nouvelle forêt primaire ou autre espace à haute valeur de conservation ne soit sacrifiée au profit de nouvelles plantations et que les conditions de vie des travailleurs, des petits agriculteurs et des populations autochtones soient respectés.

	2018-2019
% d'huile de palme certifiée durable ⁽¹⁾	100,0 %

⁽¹⁾ RSPO, GreenPalm ou tout autre organisme de certification reconnu

Soja

Le Groupe est également vigilant sur l'impact environnemental de la filière soja et a clairement identifié les risques de déforestation liés à l'alimentation animale des viandes servies dans ses menus.

Le soja constitue en effet la première cause de conversion et de déforestation importée en France et en Europe. En quelques années, cette matière première est devenue l'une des cultures les plus importantes en termes de surfaces cultivées (123 millions d'hectares dans le monde¹), causant d'importants problèmes de conversion des écosystèmes naturels, notamment en Amérique du sud et aux États-Unis, qui produisent plus de 66 % du soja mondial.

En 2018, Elior Group a rejoint en France une initiative lancée par le WWF (*World Wildlife Fund*) regroupant

plusieurs acteurs majeurs du secteur de la distribution, de l'agroalimentaire, de l'alimentation animale et de la restauration collective. Soutenu par l'Alliance pour la préservation des forêts, la plateforme Duralim et la fondation EarthWorm, ce groupe de travail est parvenu à la définition d'une vision commune d'un soja responsable et a développé un socle commun d'actions à mettre en œuvre pour atteindre des chaînes d'approvisionnements en soja qui soient exemptes de conversion d'écosystèmes naturels.

Par ailleurs, en réponse au cahier des charges de ses clients, les achats d'Elior France sont délibérément diversifiés en terme de labels porteurs d'exigences sur l'alimentation animale : biologique, Label Rouge, etc. Depuis 2005, Elior France référence des produits « Bleu-Blanc-Cœur » qui favorisent l'introduction de sources naturelles en oméga 3 dans l'alimentation des animaux (lin par exemple) et qui diminuent la proportion de soja.

2.4.3 PROMOUVOIR L'UTILISATION D'EMBALLAGES ET DE CONSOMMABLES RESPONSABLES

Le développement d'une économie circulaire passe par la réinvention des habitudes de consommation des convives afin de limiter la génération des déchets, plastique notamment.

Pour réduire le besoin d'extraction de matières fossiles et limiter la génération de déchets liés à ses activités, le Groupe s'est donné pour objectif de faire progresser la part de ses emballages et consommables (couverts, verres, récipients pour aliments, pailles, etc.) réutilisables et/ou recyclables. Les matériaux utilisés peuvent être bio-sourcés (acide polylactique, maïs, pulpe de canne à sucre, bambou, etc.), compostables ou encore biodégradables.

En 2019, 14,4 % des emballages et consommables consommés par le Groupe étaient responsables.

Lorsque l'utilisation de plastique s'avère techniquement nécessaire (pailles en plastique pour des questions thérapeutiques par exemple), l'optimisation des matériaux utilisés est privilégiée en favorisant les produits en matières recyclables et/ou recyclées afin de s'inscrire dans une démarche de circularité. Pour plus de détails concernant la démarche d'Elior Group en matière de développement d'une économie circulaire, voir la partie 2.5 de ce document « Encourager le développement de l'économie circulaire ».

¹ <http://www.fao.org/faostat/>

2.5 ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE¹

Elior Group encourage le développement de l'économie circulaire et s'engage à lutter contre toutes les formes de gaspillage, notamment alimentaire, ainsi qu'à faire progresser la valorisation des déchets afin de les transformer en ressources et leur donner une seconde vie.

L'ensemble des actions du Groupe contribue à l'objectif de développement durable 12 de l'ONU² : consommation et modes de production durables.

2.5.1 RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

En tant que restaurateur, la lutte contre le gaspillage alimentaire représente un enjeu majeur pour Elior Group qui cherche à réduire celui-ci à toutes les étapes de sa chaîne de valeur : dans sa chaîne d'approvisionnement, dans ses cuisines et dans ses restaurants. En bout de chaîne, le Groupe travaille aussi à la redistribution des repas invendus et à la revalorisation des déchets alimentaires.

Pour formaliser son engagement dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, Elior Group a publié en octobre 2017 sa charte de lutte contre le gaspillage alimentaire³.

Approvisionnements et menus de qualité

Pour limiter son impact sur l'environnement tout en offrant des recettes saines et équilibrées à ses convives, Elior Group s'est engagé à privilégier les produits issus d'une agriculture durable (voir paragraphe 2.4, « S'approvisionner de manière responsable »), à faire progresser la part de ses offres végétariennes (voir paragraphe 2.3.1, « Concevoir des offres savoureuses, saines et durable »).

La conception des menus constitue un levier essentiel dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Pour s'assurer de proposer des menus en adéquation avec les attentes de ses convives et ne pas générer inutilement du gaspillage, Elior Group est à leur écoute et mène régulièrement des enquêtes de satisfaction (voir paragraphe 2.3.2, « Promouvoir les bonnes habitudes nutritionnelles »). Des tests sont également menés pour s'assurer de leur qualité.

Elior France teste l'ensemble de ses nouvelles recettes auprès de ses convives pour les marchés de la santé et de l'enseignement. Un comité de chefs experts se retrouve

plusieurs fois par an autour d'ateliers culinaires pour créer ou retravailler des recettes et valider les animations culinaires autour de menus spécifiques.

Pour identifier les recettes plus ou moins appréciées par les convives, la division enseignement d'Elior France a mis en place un « Observatoire du Goût ». Des évaluations sont menées quotidiennement sur un panel de sites afin de mesurer la consommation des différentes composantes des menus et identifier les recettes les plus populaires et celles qui fonctionnent moins bien. En 2018-2019, plus de 160 recettes ont par ailleurs été testées auprès de 1 200 élèves. Les résultats de ces tests sont analysés par un organisme indépendant et si la recette atteint une note supérieure à 70/100, la recette est conservée.

Réduire le gaspillage dans les cuisines

La réduction du gaspillage alimentaire en cuisine passe inévitablement par la formation des collaborateurs à la gestion des stocks de matières premières et à la production des justes quantités afin d'éviter la péremption des produits, les surplus et les invendus.

L'émergence d'outils digitaux spécialisés constitue également un élément clé pour remporter la lutte contre le gaspillage. Plusieurs entités ont noué des partenariats pour se doter d'outils de diagnostics permettant de mesurer et d'analyser les différents postes de pertes.

Elior North America s'est équipé, sur sept de ses sites, de la technologie *Winnow* permettant aux équipes en cuisine d'identifier, par le biais d'une balance intelligente, les principaux postes de déchets alimentaires générés.

¹ Un tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers se trouve en annexe de ce chapitre (voir paragraphe 2.7, « Note méthodologique ») avec les évolutions des données N/N-1 (lorsque celles-ci existent).

² ODD 12 - « Consommation et modes de production durables » : Établir des modes de consommation et de production durables ;

³ Disponible en quatre langues : français, anglais, italien et espagnol.

Elior UK s'est pour sa part équipé de la technologie *Chefs Eye* sur un site pilote au cours de l'exercice 2018-2019. Après cet essai concluant, Elior UK prévoit de déployer ce système le plus largement possible en le proposant à ses clients souhaitant mettre un place un système de lutte contre le gaspillage alimentaire. Elior UK utilise par ailleurs sur 13 sites de sa division santé, ainsi qu'à son siège localisé à Macclesfield, la plateforme *Wise Up On Waste*. Cette solution permet de mesurer et d'analyser les pertes générées depuis la production des repas, jusqu'au retour des plateaux.

Éduquer les convives aux bons gestes

Du fait de l'acte de tri en fin de service, Elior Group considère les convives comme des acteurs essentiels de la lutte contre le gaspillage. Il est donc de sa responsabilité de tous les sensibiliser, adultes et enfants, aux bons gestes à adopter afin de modifier les comportements en fin de repas. Il est également de sa responsabilité pour faciliter le tri en fin de service et les encourager à trier et à recycler.

Les différentes entités du Groupe proposent donc régulièrement des animations dans les restaurants ainsi que des campagnes de communication adaptés aux spécificités de leurs marchés, pour qu'adultes et enfants, participent activement à la lutte contre le gaspillage alimentaire au restaurant comme à la maison.

Au cours de l'exercice 2018-2019, plus de 800 animations sur la thématique de la lutte contre le gaspillage alimentaire ont été organisées.

À titre d'exemple, Elior France a organisé plus de 100 ateliers au cours de l'exercice écoulé avec Expliciat, une entreprise spécialisée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire *via* des recettes « Antigaspi » que les participants peuvent mettre en pratique dans leur quotidien. La division Enseignement d'Elior France a par ailleurs poursuivi ses animations de « Chasse au gaspi » visant à faire prendre conscience aux enfants de la quantité journalière de nourriture gaspillée et leur apprendre à consommer intelligemment.

Redistribution des repas invendus

Conscient des inégalités d'accès aux denrées alimentaires, le Groupe participe à l'effort de lutte contre la précarité alimentaire en développant, lorsque la législation le permet, la redistribution des repas invendus à des associations ou *via* entreprises spécialisées.

Elior Group est ainsi partenaire depuis 2004 de la Fédération des banques alimentaires italiennes (*Fondazione Banco Alimentare*) et a noué des partenariats en 2019 avec les fédérations des banques alimentaires françaises et espagnoles. En France, Elior s'est par ailleurs engagé aux côtés de *Too Good To Go*, une application permettant aux convives en entreprise de récupérer sous forme de panier surprise, et pour un prix modique, les surplus alimentaires du déjeuner.

2.5.2 LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

Elior Group est conscient de l'impact environnemental de ses activités et travaille à la réduction de son empreinte à chaque étape de sa chaîne de valeur. Bien que le Groupe intervienne majoritairement sur les sites de ses clients dont il n'est pas propriétaire, chacune de ses entités met en place des actions adaptées à ses spécificités pour faire progresser la valorisation des déchets, réduire les consommations d'eau et d'énergie, et diminuer son empreinte carbone.

Sensibiliser les convives à l'importance du tri

La réduction des déchets et l'augmentation de leur valorisation dépend en grande partie de l'efficacité du tri effectué en fin de repas réalisé par les convives. Pour faciliter la vie des convives et favoriser le tri et le recyclage, le Groupe met en place, dès qu'il le peut, des équipements aidant à la gestion des déchets.

La sensibilisation des clients et convives aux bons gestes constitue une priorité pour les entités du Groupe qui réalisent des actions visant à les accompagner dans la réduction du gaspillage alimentaire (voir paragraphe 2.5.1, « Lutter contre le gaspillage alimentaire - Éduquer les convives aux bons gestes ») et la gestion des déchets.

Valoriser les biodéchets

Elior Group s'est fixé comme objectif de valoriser les biodéchets de l'ensemble des sites pour lesquels il est contractuellement responsable de la gestion des déchets.

Au 30 septembre 2019, 83,2 % des sites du Groupe valorisaient les biodéchets¹.

La collecte et la valorisation des déchets sont organisées au niveau des sites et diffèrent selon les catégories de déchets. L'enlèvement et le traitement sont toujours

¹ Sites contractuellement en charge de la gestion des déchets.

confiés à des prestataires spécialisés. Le compostage et la méthanisation constituent les deux principaux procédés de valorisation des biodéchets utilisés par le Groupe et ses partenaires.

Pour apporter la solution la plus appropriée à ses clients, il noue des partenariats avec des professionnels de la

valorisation des déchets. En France, Elior est partenaire de la société Moulinot, spécialisée dans la valorisation des déchets alimentaires en biogaz ou en compost. 630 tonnes de biodéchets ont été collectées depuis le 1er janvier 2019 auprès de 89 sites grâce à ce partenariat

	2017-2018	2018-2019
% de sites valorisant les biodéchets ⁽¹⁾	N/A	83,2 %
% de valorisation des huiles alimentaires usagées ⁽²⁾	81,5 %	84,0 %

⁽¹⁾Sites Elior Group contractuellement en charge de la gestion des déchets. Hors Elior Italy ⁽²⁾Sous forme de biocarburant notamment.

Réduire la consommation d'emballages et de produits à usage unique

Le meilleur déchet étant celui qui n'existe pas, le Groupe s'est engagé à réduire, voire parfois supprimer, les emballages et les produits à usage unique (en plastique notamment). Elior UK a pris la décision dès 2018 de supprimer l'ensemble de ses restaurants les pailles et touillettes en plastique, tandis qu'Elior France s'est engagé à faire de même dès le 1^{er} novembre 2019 pour l'ensemble de ses opérations. Deux références ont néanmoins été conservées par la division santé pour des usages thérapeutiques spécifiques.

Dans le cadre de l'engagement du Groupe à faire progresser la part de ses achats en emballages et consommables responsables (voir paragraphe 2.4.3, « Promouvoir l'utilisation d'emballages et de consommables responsables »), les entités nouent des partenariats avec des entreprises spécialisées dans ce domaine. Elior North America et Elior UK sont ainsi associés à *Vegware*, une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballages et de produits à usage unique biosourcés¹ pouvant être recyclés en moins de 12 semaines avec les déchets organiques classiques.

Économiser l'énergie

Elior Group est engagé dans la réduction de ses consommations d'énergie et souhaite recourir davantage aux énergies renouvelables. Bien que la majorité de l'activité du Groupe soit réalisée dans les locaux de ses clients, plusieurs leviers sont actionnés pour améliorer l'efficacité énergétique des sites : installation d'équipements éco-efficients, développement de la production d'énergies renouvelables à partir de biodéchets, etc.

Plusieurs entités du Groupe sont détentrices de certifications permettant d'attester de la qualité de leur management de l'énergie ou de l'efficacité énergétique de leurs sites.

Le Groupe forme aussi ses équipes à l'adoption des bons comportements pour réduire les consommations d'énergie de ses sites (fermeture systématique des portes des chambres froides, extinction des équipements non-utilisés, etc.) *via* des campagnes de sensibilisation.

Pour identifier leurs principaux postes de consommation et conformément à la réglementation en vigueur, les audits énergétiques (électricité, fioul, gaz, carburants pour la flotte des véhicules professionnels) des entités françaises du Groupe ont été réalisés pour la première fois en 2015. Ces audits étaient en cours de renouvellement à la date d'élaboration de ce document. Serunion en Espagne a également mené en 2018 des audits énergétiques dans ses cuisines et ses bureaux avec un prestataire spécialisé dans ce domaine.

Au cours de l'exercice 2018-2019, les sites d'Elior Group détenteurs d'un contrat d'approvisionnement en électricité ont consommé 69 865 663 kWh d'électricité.

Le Groupe optimise par ailleurs progressivement sa flotte de véhicules et forme ses collaborateurs à l'éco-conduite. Au 30 septembre 2019, 75,5 % des véhicules du Groupe étaient éco-efficients².

Mesure des émissions de gaz à effet de serre

Pour limiter l'impact de ses activités sur l'environnement et le changement climatique, le Groupe consacre différents moyens à la prévention des risques environnementaux et notamment à la réduction des rejets diffus dans l'air liés à son activité.

¹ À base de plantes.

² Véhicules électriques, hybrides, hydrogènes, GNV (gaz naturel pour véhicules) et véhicules de norme Euro 5 ou Euro 6 (ou moins de 130 g de CO₂ par km).

Elior Group mesure depuis 2012 les émissions de gaz à effet de serre (GES) de ses restaurants en France grâce à un outil développé selon l'approche du Bilan Carbone¹ spécialement adapté aux activités de restauration collective et de services.

En 2019, le Groupe a réalisé son premier bilan carbone¹ sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité selon les trois catégories d'émissions (scopes 1, 2 et 3) définies par le GHG Protocol du *World Resources Institute* :

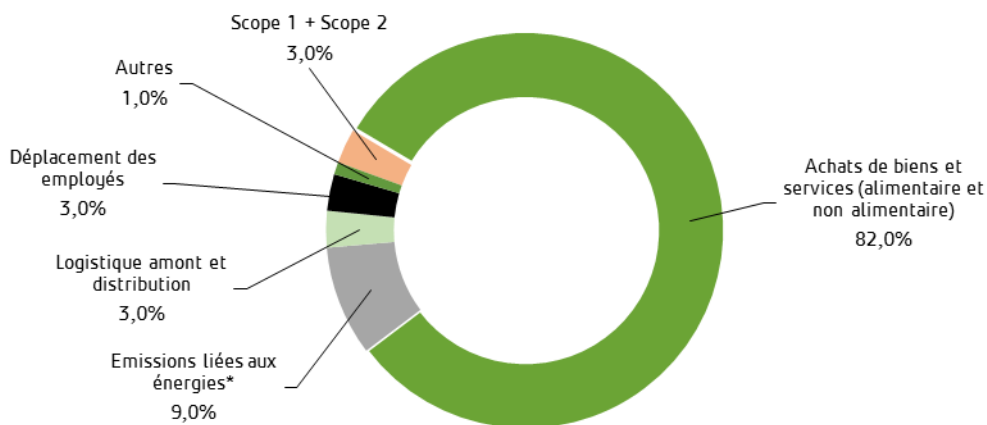
- Scope 1 : émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, etc.) utilisées par les sites du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations. Le scope 1 intègre aussi les émissions de la flotte de véhicules ;

- Scope 2 : émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité, de chaleur et de froid ;
- Scope 3 : émissions indirectes, notamment les achats de matières premières, la logistique amont et la distribution aval, ainsi que les déplacements domicile-travail des employés.

Les émissions totales d'Elior Group au cours de l'exercice 2018-2019 sur son périmètre de responsabilité élargi (scopes 1, 2 et 3) se sont élevées à 2,9 millions de tonnes équivalent CO₂ (TeqCO₂).

Avec 97,0 % des émissions totales d'Elior Group sur son périmètre de responsabilité élargi, le scope 3 représente le poste le plus contributeur, devant les émissions du scope 1 (2,7 %) et du scope 2 (0,3 %).

Elior Group - Émissions scope 1, 2 et 3 pour l'exercice 2018-2019



* Sites pour lesquels Elior Group n'est pas contractuellement en charge de l'approvisionnement en énergie

Le poste relatif aux approvisionnements en matières premières (produits alimentaires et non alimentaires) représente le poste d'émissions le plus important pour Elior Group (82,0 % des émissions totales). Les autres postes significatifs du Groupe (>= 3 %) sont les

consommations d'énergies et de fluides des sites (sous-gestion et hors gestion Elior), le fret (amont et aval) et les déplacements des employés.

¹ Les émissions calculées pour réaliser le bilan carbone d'Elior Group sur son périmètre de responsabilité élargi (scopes 1, 2 et 3) sont basées sur des données d'activité et des facteurs

d'émissions. En cas d'indisponibilité des données pour certaines géographies, des extrapolations ont été effectuées.

2 Responsabilité d'entreprise

Encourager le développement de l'économie circulaire

	2018-2019
Scope 1 - Emissions directes	2,7 %
• dont fluides frigorigènes	50,5 %
• dont énergies des véhicules	20,9 %
• dont combustibles sur site	28,6 %
Scope 2 - Emissions indirectes	0,3 %
• dont électricité	100,0 %
Scope 3 - Autres émissions indirectes	97,0 %
• dont achats de biens et services	84,3 %
• dont autres émissions liées aux énergies	9,2 %
• dont transport amont et distribution	2,7 %
• dont déplacements domicile-travail	2,0 %
• dont déplacements professionnels	1,2 %
• dont biens immobilisés	0,3 %
• dont déchets	0,2 %
• dont fin de vie des produits vendus	0,1 %

Économiser l'eau

L'utilisation durable de l'eau constitue un enjeu important pour Elior Group qui consomme directement (sur ses sites) ou indirectement (dans sa chaîne d'approvisionnement) d'importantes quantités de cette ressource. Le Groupe travaille à la mise en place de solutions innovantes sur ses sites afin de réduire ses consommations et maîtriser la qualité de ses rejets.

Son action est notamment centrée sur l'installation d'équipements économes en eau sur tous ses sites (restaurants, points de vente, cuisines centrales), sur la sensibilisation de ses collaborateurs et clients aux écogestes ainsi que sur le traitement des eaux usées pour

garantir leur qualité et limiter l'impact sur les milieux naturels.

Au cours de l'exercice 2018-2019, Elior Group a consommé 670 478 m³ d'eau pour sur les sites pour lesquels il est en charge directe de la gestion de cette ressource.

De son côté, Elior Services privilégie l'utilisation d'équipements de nettoyage économes en eau (auto-laveuses équipées de système de type CSD, Ecoflex, etc.) et de consommables tels que les microfibrés. Elior Services poursuit l'installation de centrales de dilution, qui permettent le bon dosage de la chimie dans la solution et évite aux employés la manipulation de produits chimiques.

2.6 S'ENGAGER POUR LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS¹

Elior Group est convaincu que la satisfaction de ses convives reflète l'engagement de ses 110 000 collaborateurs. Le Groupe souhaite qu'ils puissent tous réaliser leur potentiel en proposant un modèle d'entreprise attractif, récompensant leur engagement et leur contribution.

Afin que les initiatives RH soient au cœur des opérations, un principe de subsidiarité est appliqué sur un grand nombre de sujets liés à la gestion des ressources humaines. Ainsi, en cohérence avec la stratégie du Groupe, les décisions et les initiatives sur un large éventail de thématiques sont prises dans chaque pays au plus près des opérations et des collaborateurs. Dans ce cadre, et afin

de construire une politique cohérente en support de la mise en œuvre du plan stratégique, la direction des ressources humaines groupe s'est fixée plusieurs domaines d'actions prioritaires :

- la préservation de la santé, de la sécurité et du bien-être des collaborateurs ;
- le développement des compétences ;
- la promotion, la mobilité et les évolutions internes ;
- la promotion de la diversité et de l'inclusion.

En tant qu'employeur responsable, Elior Group contribue à l'Objectif de développement durable 8 de l'ONU² : « Travail décent et croissance économique ».

2.6.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 30 septembre 2019, Elior Group comptait plus de 110 000 collaborateurs répartis dans six pays principaux : Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie et Royaume-Uni.

Le Groupe s'engage à améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et à leur offrir des opportunités de

développement. Le Groupe considère en effet ces deux facteurs comme des éléments essentiels de la motivation et de la fidélisation de l'ensemble de ses employés. Au 30 septembre 2019, l'ancienneté moyenne des collaborateurs en contrat permanent au sein du Groupe était de sept ans.

Effectifs par pays ^(a)	Nombre	%
France ^(b)	45 053	40,8 %
Espagne	19 528	17,7 %
États-Unis	18 337	16,6 %
Royaume-Uni	12 254	11,1 %
Italie	10 247	9,3 %
Inde	4 596	4,1 %
Portugal	302	0,3 %
Luxembourg ^(c)	103	0,1 %
Elior Group	110 420	100,0 %

^(a) Effectifs en contrat permanent et non permanent au 30/09/2019 ^(b) Monaco inclus ^(c) Hors périmètre de reporting

Recrutements et départs		2018-2019
Nombre total de recrutements*	nb	119 901
Répartition par type de contrat : permanent / non permanent	%	23,1 % / 76,9 %
Nombre total de départs*	nb	118 472
Répartition par type de contrat : permanent / non permanent	%	23,9 % / 76,1 %

* Hors transferts et changements d'opérateur

¹ Un tableau récapitulatif des indicateurs extra-financiers se trouve en annexe de ce chapitre (voir paragraphe 2.7, « Note méthodologique ») avec les évolutions des données N/N-1 (lorsque celles-ci existent).

² Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

2.6.2 GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Elior Group s'engage à offrir des conditions de travail optimales à ses collaborateurs et considère la préservation de leur santé et de leur sécurité comme une priorité absolue. Le Groupe met donc tout en œuvre pour atteindre son objectif de protection de ses collaborateurs, mais également de ses sous-traitants et de ses convives.

Une vigilance au plus haut niveau du Groupe

Au sein du Groupe, les données liées à la santé et à la sécurité des collaborateurs (taux de fréquence, taux de gravité...) font l'objet d'un suivi permanent.

Particulièrement impliquée, la direction générale du Groupe suit de manière mensuelle ces données lors des revues de performance de chacune des entités. Des exemples permettant d'identifier les causes profondes des accidents et les mesures correctives mises en place sont aussi présentés lors de ces réunions.

Des équipements adaptés

Le Groupe déploie tous les moyens nécessaires à la mise en place des mesures de prévention adaptées. Les entités dotent ainsi tous les collaborateurs des équipements de sécurité appropriés à leur fonction afin de leur garantir la meilleure protection possible (chaussures de sécurité, gants anti-chaaleur, cutters sécurisés, etc.).

Formations et sensibilisation

En 2019, Elior Group a lancé sa charte de sécurité sur le lieu de travail. Diffusée dans tous les pays, elle regroupe tous les engagements du Groupe en matière de sécurité au travail afin d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail.

Les formations santé et sécurité au travail sont parmi les programmes les plus suivis du Groupe. Au cours de l'exercice 2018-2019, plus de 50 000 collaborateurs ont suivi au moins une formation sur cette thématique.

Les équipes de chaque entité développent des programmes spécifiques à leurs marchés et à leurs besoins.

Au Royaume-Uni, Elior UK dispose par exemple d'un programme de formation pour ses chauffeurs afin d'améliorer leur conduite et réduire ainsi le risque d'accident lors de leurs trajets professionnels. En France, tous les employés des cuisines centrales participent à des exercices d'échauffement et d'étirements visant à réduire le risque de lésions musculo-squelettiques. Un travail a été également réalisé en lien avec les équipes d'approvisionnement afin de réduire la taille des produits réceptionnés et diminuer le poids des charges manipulées par les équipes.

En complément des formations en présentiel, le Groupe développe une offre de formation online. Un programme en e-learning a ainsi été déployé en 2019 pour permettre à tous de mieux identifier les causes profondes des accidents du travail et de mettre en place les actions correctives nécessaires.

	2017-2018	2018-2019
Taux de fréquence des accidents de travail ^{(a) (b)}	30,4	28,3
Taux de gravité ^(c)	1,74	1,65

^(a) Effectifs en contrat permanent, en contrat non permanent, extras et vacataires ^(b) Nombre d'accidents avec arrêt (au moins 1 jour) exprimé par million d'heures travaillées ^(c) Nombre de jours non travaillés suite à des accidents avec arrêts pour 1 000 heures travaillées

Aucun accident de travail mortel n'a été recensé dans le Groupe au cours de l'exercice écoulé.

Organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail varie en fonction du contexte local de chaque entité et des marchés sur lesquelles elles opèrent.

Pour favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses collaborateurs, Elior Group est

attentif à proposer un modèle d'organisation du travail attractif et flexible (contrat à temps partiel, télétravail, etc.). Gage d'efficacité et de motivation des collaborateurs, les entités du Groupe signent régulièrement des accords collectifs sur cette thématique (voir paragraphe 2.6.5, « Dialogue social et rémunération »).

Au 30 septembre 2019, les effectifs travaillant à temps partiel représentait 52,5 % de l'effectif total de l'entreprise.

2.6.3 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ET FAVORISER LA MOBILITÉ ET LES ÉVOLUTIONS INTERNES

Elior Group attache une importance particulière au développement des compétences et à l'employabilité de ses collaborateurs. L'action du Groupe en matière de développement s'articule autour de trois axes principaux : le renforcement d'une culture du développement des compétences, la promotion de la mobilité et des évolutions internes, et la formation.

Renforcer la culture du développement

Au cours de l'exercice 2018-2019, Elior Group a mis l'accent sur le déploiement de ses processus « Talent » afin de renforcer la culture du développement dans l'ensemble de ses entités.

Ces processus passent notamment par la systématisation des entretiens de développement et des revues des talents qui permettent notamment d'identifier le niveau de satisfaction des collaborateurs dans leur poste et dans le Groupe, leurs souhaits d'évolution, leurs besoins de développement, etc.

Dans une logique d'uniformisation des processus entre les entités et d'élargissement de la couverture des effectifs, le Groupe a déployé en 2019 son outil sur un plus grand nombre de collaborateurs en France et au Royaume-Uni, tout en élargissant son utilisation à l'Italie et aux États-Unis.

Développer la mobilité et les évolutions internes

Elior Group encourage ses collaborateurs à évoluer au sein de l'entreprise et considère le développement de la mobilité et des évolutions internes comme une priorité. Le Groupe s'est fixé l'objectif de pourvoir 70 % de ses fonctions managériales *via* la mobilité interne d'ici 2025. Signe de l'importance de ce sujet, cet indicateur constitue l'un des critères de la rémunération variable du directeur général du Groupe (voir paragraphe 3.1.6.4, « Tableaux de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018/2019 selon la nomenclature de l'AMF »).

À compétences égales, un candidat interne est toujours privilégié à un candidat externe. Des initiatives pour promouvoir la mobilité interne sont régulièrement lancées par les différentes entités, comme l'opération « Et si c'était vous ? » d'Elior France offrant la possibilité aux collaborateurs de s'inscrire dans un parcours d'évolution, ou encore la mise en place de « comités mobilité » entre les différentes entités d'Elior Services. Par ailleurs, l'outil de mobilité interne utilisé en France a été déployé au Royaume-Uni en 2019.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le taux de recrutement interne pour les fonctions managériales a été de 54,9 %.

Développer les compétences des collaborateurs

Pour renforcer le développement de ses collaborateurs, Elior Group leur propose des formations leur permettant de monter en compétences dans le cadre de leur poste ou bien de préparer leur évolution vers un prochain poste.

Les catalogues de formation sont régulièrement mis à jour afin de prendre en compte les évolutions des marchés au sein desquels le Groupe opère. Les programmes couvrent des thématiques diverses telles que l'hygiène alimentaire, la santé et sécurité au travail ou encore le développement des compétences managériales. Les formats proposés diffèrent en fonction des thématiques abordées, des cibles et des objectifs poursuivis. Les sessions de formation peuvent être effectuées en présentiel ou à distance (e-learning), en groupe ou en individuel.

Au Royaume-Uni, la *Chef School* a par exemple été créée par Elior UK afin de pallier au manque de chefs expérimentés correspondants à ses besoins. Ce cursus de neuf mois, en alternance entre des périodes de formation sur site et des périodes en classe, a permis de former plus de 50 chefs depuis sa création il y a cinq ans. À l'issue du programme, les chefs reçoivent une qualification professionnelle en cuisine (*Professional Cookery Level 2*) et prennent la gestion opérationnelle d'un restaurant.

2.6.4 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Elior Group est convaincu que la diversité de ses équipes constitue une source de richesse, d'innovation et de performance.

Pour attirer et fidéliser les talents venus de tous horizons, les entités opérationnelles développent des outils et des programmes pour encourager l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité générationnelle et de parcours,

ainsi que l'intégration des personnes en situation de handicap.

Féminiser le *top management*

Au 30 septembre 2019, les femmes représentaient plus des deux tiers des effectifs du Groupe et près de la moitié des managers.

2 Responsabilité d'entreprise

S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs

La féminisation du *top management* constitue une priorité pour le Groupe. Au cours de l'exercice écoulé, 54 % des managers recrutés étaient des femmes et le Groupe

entend poursuivre ses actions en faveur d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes à fortes responsabilités.

Répartition des effectifs par genre (Femmes/Hommes)	30 septembre 2019
Conseil d'administration ^(a)	5 femmes / 5 hommes
Comité exécutif ^(a)	3 femmes / 10 hommes
Leaders Committee ^(a)	20 femmes / 85 hommes
Managers	49 % / 51 %
Non managers	74 % / 26 %
Elior Group	68 % / 32 %

^(a) Valeurs absolues

Elior Group considère l'ensemble de ses métiers comme un véritable moteur d'intégration sociale et souhaite donner sa chance à tous.

Plus de 29 000 personnes de moins de 25 ans et plus de 20 000 personnes de plus de 50 ans ont été embauchées au cours de l'exercice 2018-2019.

La répartition par âge des effectifs permanents du Groupe est restée stable par rapport à l'exercice précédent.

Répartition des effectifs par âge ^(a)	30 septembre 2019
Moins de 30 ans	15,9 %
De 30 à 39 ans	20,1 %
De 40 à 49 ans	26,4 %
De 50 à 59 ans	28,9 %
60 ans et plus	8,7 %
Total Elior Group	100,0 %

^(a) Effectifs en contrat permanent au 30 septembre 2019

De nombreux programmes accompagnent l'intégration et le développement des collaborateurs. Ainsi au-delà des nombreuses formations métiers, des formations spécifiques sont proposées. À titre d'exemple, Elior France propose à ses collaborateurs en situation d'illettrisme une formation de 12 jours pour réapprendre à lire, écrire et compter. Effectuée sur la base du volontariat, cette formation permet aux collaborateurs d'accéder par la suite à d'autres parcours internes de formation.

Handicap

Elior Group agit quotidiennement afin d'encourager et de favoriser l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap.

Au 30 septembre 2019, 4 300 collaborateurs du Groupe (3,9 % de l'effectif total) étaient en situation de handicap.

Des programmes spécifiques sont mis en place par les entités opérationnelles afin d'accompagner cette population aux besoins spécifiques.

Pour anticiper et prévenir les licenciements pour inaptitude Elior France dispose, par exemple, d'un pôle de maintien dans l'emploi. Plus de 70 collaborateurs ont bénéficié de l'accompagnement de cette structure au cours de l'exercice 2018-2019. Elior France collabore également avec plus de 120 entreprises du secteur protégé (Esat¹, entreprise adaptée², etc.) et a confié 1,1 million d'euros de chiffre d'affaires au secteur de l'économie sociale et solidaire en 2018-2019.

¹ Établissement et service d'aide par le travail.

² Les entreprises adaptées permettent aux personnes reconnues comme travailleurs handicapés d'exercer une activité

professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins. Elles emploient au moins 80 % de salariés handicapés dans leurs effectifs de production.

2.6.5 DIALOGUE SOCIAL ET RÉMUNÉRATION

Dialogue social

Elior Group respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation internationale du travail dans l'ensemble de ses entités opérationnelles :

- liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations géographiques, Elior Group organise son dialogue social avec les instances représentatives du personnel au niveau national ou encore au niveau des entités.

En 2005, le Groupe a mis en place un comité d'entreprise européen (CEE) impliquant l'ensemble de ses filiales implantées dans l'Union Européenne. Ce comité est informé annuellement de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe.

Des accords sont régulièrement signés par les entités du Groupe afin d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs et l'efficacité de l'entreprise. Ces accords portent notamment sur des thématiques liées à l'organisation et l'aménagement du temps de travail (télétravail, droit à la déconnexion...), la rémunération et les avantages octroyés aux salariés, etc.

Au cours de l'exercice 2018-2019, plus de 70 accords collectifs ont été signés par les différentes entités du Groupe. De nombreux accords pluriannuels signés au cours des exercices précédents sont par ailleurs toujours en vigueur.

Politique de rémunération

Elior Group a mis en place des politiques de rémunération visant à garantir l'équité interne entre ses différents périmètres et à favoriser la mobilité entre activités. Aucune discrimination n'est tolérée. Des enquêtes de rémunération sont régulièrement effectuées par les entités opérationnelles afin d'identifier les pratiques des marchés et offrir ainsi une rémunération attractive à ses employés et aux candidats à l'embauche.

2.6.6 AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Elior Group souhaite que les territoires au sein desquels il est implanté tirent profit de ses activités, en s'attachant notamment à favoriser l'intégration de personnes éloignées de l'emploi. Pour cela, le Groupe organise son recrutement en collaboration avec des partenaires locaux (agences d'emploi locales, associations, etc.) et refuse toute discrimination (voir paragraphe 2.6.4, « Promouvoir la diversité et l'inclusion »).

Elior Group Solidarités

Créée en 2017, Elior Group Solidarités est une association visant à financer, soutenir et promouvoir des initiatives solidaires dans trois domaines : l'alimentation, l'insertion sociale et professionnelle, ainsi que l'éducation.

Présidée par Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, Elior Group Solidarités est une initiative ouverte à l'ensemble des collaborateurs impliqués bénévolement dans une association d'intérêt général, en France et à l'international. Elle intervient notamment *via* :

- le soutien financier de projets solidaires portés par les collaborateurs du Groupe ;
- l'attribution de bourses d'études ;
- un engagement humain et matériel auprès d'associations (don de repas ou redistribution d'inventus).

Depuis sa création, Elior Group a soutenu plus de 30 projets de collaborateurs en Espagne, aux États-Unis, en France, en Inde, en Italie et au Royaume-Uni.

Elior Group Solidarités a par ailleurs renouvelé son soutien au *Refugee Food Festival*, de l'association *Food Sweet Food*. Soutenue par l'UNHCR¹, cette initiative propose de confier les cuisines de restaurants à des chefs réfugiés, le temps d'un festival gourmand et solidaire.

Pour la deuxième année consécutive, Elior Group a accueilli, pendant une ou plusieurs journées, six chefs réfugiés dans les cuisines de certains de ses restaurants en France et en Espagne. Une première journée de

¹ Agence des Nations unies pour les réfugiés

2 Responsabilité d'entreprise

S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs

recrutement dédiée aux chefs réfugiés a aussi été organisée.

Enfin, plus de 200 collaborateurs français, espagnols et italiens se sont mobilisés au cours du Challenge contre la faim. Organisé par l'ONG Action contre la faim, cet événement permet de récolter des fonds visant à financer les programmes de lutte contre la faim.

Elior Group Solidarités s'est engagé à renouveler toutes ces actions au cours de l'exercice 2019-2020.

2.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

2.7.1 ORGANISATION DU REPORTING

Collecte des données

Pour garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble de son périmètre de reporting, Elior Group diffuse à toutes ses entités opérationnelles un protocole regroupant l'ensemble des définitions des indicateurs extra-financiers (sociaux, environnementaux et sociétaux) ainsi que les méthodes de calcul associées. Mis à jour annuellement, ce document sert également de base aux travaux annuels de vérification externe effectués par l'organisme tiers indépendant désigné par le Groupe. Il est mis à disposition des parties prenantes qui en font la demande.

Le processus de reporting d'Elior Group est organisé autour de deux catégories d'intervenants :

- Département RSE Groupe : en charge du processus de reporting extra-financier au niveau du Groupe (définition des indicateurs, collecte des données auprès des entités opérationnelles, consolidation, etc.), le département RSE est garant de sa cohérence et est l'interlocuteur privilégié des vérificateurs externes ;
- Réseau des correspondants RSE : la collecte des données au niveau des entités opérationnelles est pilotée par les correspondants RSE qui assurent leur contrôle et leur cohérence. En cas d'écart significatif identifié, une analyse est effectuée en vue d'expliquer cette variation ou bien pour la corriger.

Outils de reporting

Les indicateurs extra-financiers du Groupe sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données.

Pour les données sociales, les données reportées par la France sont issues d'un même outil de reporting, alimenté par un système de paie commun à la quasi-totalité des filiales françaises (Pléiades). À l'international, et pour les filiales hors Pléiades, les données sociales sont collectées *via* les systèmes d'information des entités et transmis au département RSE à partir d'un fichier de collecte standard.

Après avoir réalisé des contrôles de cohérence, le département RSE Groupe assure la consolidation des données sociales de toutes les entités sur la base des informations remontées par les sociétés.

Périmètre de consolidation et périmètres de couverture

Le périmètre de consolidation des données publiées concernent l'ensemble des entités du Groupe. Toutefois, pour assurer la qualité et la fiabilité des données communiquées, le Groupe peut décider d'exclure certaines entités de tout ou partie des indicateurs. C'est notamment le cas pour les sociétés dont le Groupe a récemment fait l'acquisition. Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre restreint, le taux de couverture est mentionné.

Les règles d'intégration et d'exclusion au périmètre de reporting extra-financier du Groupe sont les suivantes :

- Exclusion du périmètre : les sociétés sorties du périmètre financier en cours de l'exercice considéré (avant le 30 septembre) sont exclues du périmètre ;
- Intégration au périmètre : les sociétés ayant intégré le périmètre financier en cours d'exercice (nouvelle société ou rachat) sont intégrées dans le périmètre de reporting RSE dans un délai d'un an maximum. De même, les sites de restauration collective et de services pour lesquels un contrat est défini avec Elior Group en cours d'exercice sont intégrés dans le reporting. Dans ce cas, la période de reporting retenue couvre uniquement la période à partir de laquelle le site est en contrat avec le Groupe.

Les indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe, à l'exception des sociétés suivantes : Société monégasque de restauration.

Sauf indication contraire, les données collectées couvrent la période allant du 1^{er} octobre 2018 au 30 septembre 2019. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données sur l'ensemble de l'exercice (1^{er} octobre 2018 au 30 septembre 2019) ;
- d'une donnée à la fin de l'exercice (30 septembre 2019).

Le périmètre de reporting 2018-2019 couvre 99,9 % de l'effectif total du Groupe, soit 110 267 collaborateurs, et représente 99,9 % du chiffre d'affaires.

Précisions méthodologiques

Du fait de la répartition géographique des différentes activités du Groupe et du très grand nombre de restaurants et points de ventes (plus de 23 000), certains indicateurs peuvent présenter des limites en raison, notamment, de la difficulté à collecter les données. Les méthodologies utilisées sont donc adaptées à cette complexité.

Indicateurs sociaux :

Managers

Pour être considéré comme manager, un collaborateur doit être responsable d'une équipe (management d'un ou plusieurs collaborateurs) et/ou être responsable d'un budget.

En France, les cadres ainsi que les agents de maîtrise sont considérés comme des managers.

Formation

Tous les effectifs de managers et non managers en contrat permanent et non permanent sont comptabilisés dans les indicateurs liés à la formation.

Catégories de formation comptabilisées :

- Formations en présentiel ou en e-learning ;
- Formations dispensées par les centres de formation ;
- Formations dispensées par des prestataires externes ;
- Formations d'accompagnement à la prise d'un poste ;
- Formations obligatoires liées à la législation du pays (ex : sécurité) ;
- Formations dispensées par les collaborateurs (certifiés ou non) qui répondent à toutes les conditions suivantes : support de formation formalisé, d'une durée de plus d'une heure, ayant un contenu pédagogique visant au développement des compétences professionnelles.

Seules les heures de formation auxquelles un salarié a effectivement participé sont comptabilisées, et non pas le nombre d'heures de formation auxquelles il s'est inscrit. Exemple : un salarié inscrit à une formation de 5 jours, mais n'ayant été présent que 4 jours, ne sera comptabilisé que 4 jours.

Mobilité interne

Elior Group considère comme de la mobilité professionnelle interne :

- un changement de niveau de responsabilité, y compris une promotion dans un poste de manager : non manager en contrat permanent bénéficiant d'une mobilité interne et devenant manager ;
- une évolution de poste (changement d'emploi ou de service) avec ou sans changement de niveau de responsabilité.

Le taux de recrutement interne calcule la part des postes de manager en contrat permanent pourvus *via* les mobilités internes entre le 1^{er} juillet 2018 et le 1^{er} juillet 2019. Cet indicateur correspond au ratio entre le nombre de managers ayant changé de poste (promotion ou évolution d'affectation) et le nombre total de postes de managers pourvus (mobilités internes + recrutements externes). Depuis 2019, les non-managers devenant managers suite à une mobilité interne sont pris en compte dans le calcul de cet indicateur.

Accidentologie

Elior Group définit comme un accident du travail avec arrêt, tout accident (y compris mortel) survenu soudainement pendant les heures de travail, à l'origine d'une lésion corporelle, et nécessitant au moins un jour calendaire d'arrêt de travail. Tous les effectifs sont considérés dans le calcul des accidents du travail : contrats permanents, contrats non permanents, extras/vacataires et stagiaires. Seuls les intérimaires ne sont pas comptabilisés.

Le taux de fréquence des accidents du travail correspond au nombre d'accidents de travail avec arrêt (au moins un jour) par million d'heures travaillées.

Le taux de gravité correspond au nombre de jours calendaires d'absence par millier d'heures travaillées.

Absentéisme

Elior Group considère comme absentéisme toutes les heures d'absence (indemnisées ou non) non planifiées des managers et non managers en contrat permanent.

Types d'absences comptabilisées :

- Accidents du travail avec arrêt (au moins un jour) ;
- Arrêts maladie ;
- Arrêts pour maladies professionnelles ;
- Toutes les autres absences injustifiées.

Indicateurs sociétaux et environnementaux :

Produits labellisés

Elior Group considère comme labellisés, tous les produits alimentaires et non alimentaires détenteurs d'un label ou d'une certification du type (liste non-exhaustive) : FSC, PEFC, MSC (*Marine Stewardship Council*), Max Havelaar, Rainforest Alliance, EU Ecolabel, CMR, Oeko-Tex, Ecocert, Red Tractor, etc.

Les produits certifiés biologiques, commerce équitable, AOP (Appellation d'origine protégée), AOC (Appellation d'origine contrôlée), IGP (Indication géographique protégée) sont également considérés comme labellisés.

Produits locaux

Du fait de la diversité des géographies au sein desquelles Elior Group opère, la définition de « produit alimentaire local » diffère selon les pays :

- France : les produits fabriqués sur le territoire français et consommés à une distance maximale de 200 kilomètres du lieu de production sont considérés comme locaux ;
- Espagne/Portugal : tous les produits cultivés ou fabriqués en Espagne ou au Portugal sont considérés comme locaux, indépendamment de la distance du lieu de consommation ;
- Italie : tous les produits cultivés, produits ou transformés en Italie et consommés à une distance maximale de 150 kilomètres du lieu de production sont considérés comme locaux ;
- Inde: tous les produits (fruits et légumes, viandes, etc.) produits/élevés/abattus en Inde sont considérés comme locaux, indépendamment du lieu de consommation ;
- Royaume-Uni : tous les produits alimentaires fabriqués au Royaume-Uni sont considérés comme locaux. Ces produits peuvent contenir des matières premières provenant de l'étranger ;
- États-Unis : tous les produits consommés à moins de 200 miles du lieu de production sont considérés comme locaux.

Véhicules éco-efficients

Elior Group considère comme éco-efficients les catégories de véhicules suivantes :

- véhicules électriques ;
- véhicules hybrides ;
- véhicules hydrogènes ;
- véhicules au GNV (gaz naturel pour véhicules) ;

- véhicules de norme Euro 5 et Euro 6 (ou moins de 130 g de CO₂ par km).

Tous les véhicules détenus par Elior Group ou en location de longue durée au 30 septembre de l'exercice considéré – quelle que soit la date d'acquisition ou de signature du contrat de location – sont intégrés dans le calcul de cet indicateur.

Consommations de flux

Elior Group intervient sur une grande diversité de sites chez ses clients en France et à l'étranger, où, bien souvent, les données liées aux consommations de flux ne sont pas disponibles. Il est donc difficile pour le Groupe de mesurer de manière fiable et globale ses consommations de fluides sur les sites de ses clients.

Consommation d'eau :

Les volumes d'eau pris en compte ne concernent que ceux consommés par les sites du Groupe faisant l'objet d'une facturation directe.

Consommation d'énergie :

Les volumes d'électricité pris en compte ne concernent que ceux consommés par les sites du Groupe faisant l'objet d'une facturation directe.

Bilan carbone

Communiqués pour la première fois cette année par Elior Group, les indicateurs concernant les émissions de gaz à effet de serre (GES) feront l'objet d'une revue approfondie au cours de l'exercice 2019-2020. Le bilan carbone du Groupe a été calculé conformément à la méthodologie du *Greenhouse Gas Protocol*. Les émissions calculées sont basées sur des données d'activité et des facteurs d'émissions. En cas d'indisponibilité des données pour certaines géographies, des extrapolations ont été effectuées.

Le « scope 1 » correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, etc.) utilisées dans les sites du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations. Ce périmètre intègre aussi les émissions de la flotte de véhicule.

Le « scope 2 » correspond aux émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité.

Le « scope 3 » correspond aux autres émissions indirectes, notamment aux achats de matières premières, aux transports amont et aval, ainsi qu'aux déplacements des employés.

2.7.2 TABLE DE CONCORDANCE – DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

ÉLÉMENTS REQUIS PAR LA DPEF*	PARAGRAPHE(S) DE LA DPEF
Description du modèle d'affaires du Groupe	1.6 « Les activités et les stratégies » 2.1 « La responsabilité : un moteur de création de valeur »
Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité du Groupe	2.1.3 « Cartographie des risques extra-financiers »
Conséquences sur le changement climatique de l'activité du Groupe et de l'usage des biens et services produits	2.5.2 « Limiter l'empreinte environnementale du Groupe »
Engagements sociétaux du Groupe en faveur :	
– du développement durable	2.1 « La responsabilité : un moteur de création de valeur »
– de l'économie circulaire	2.5 « Encourager le développement de l'économie circulaire »
– de la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire	2.5.1 « Réduire le gaspillage alimentaire »
– du respect du bien-être animal	2.4.1 « Privilégier les produits issus d'une agriculture durable »
– d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.3 « Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable » 2.4 « S'approvisionner de manière responsable »
Impacts des accords collectifs conclus par le Groupe sur sa performance économique ainsi que sur les conditions de travail de ses salariés	2.6.5 « Dialogue social et rémunération »
Informations relatives aux actions :	
– de lutte contre les discriminations et de promotion des diversités	2.6.4 « Promouvoir la diversité et l'inclusion »
– en faveur des personnes handicapées	2.6.4 « Promouvoir la diversité et l'inclusion »
– de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.2.2 « Lutte contre la corruption »
– en faveur du respect des Droits de l'homme	2.2 « Conduire de manière responsable ses activités »

2.7.3 SYNTHÈSE DES INDICATEURS SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

DES INGRÉDIENTS DURABLES		2018-2019	2017-2018
% d'achats de produits alimentaires biologiques	%	3,7 %	-
% d'achats de produits labellisés ¹	%	11,6 %	-
% d'achats de produits alimentaires locaux ²	%	19,9 %	-
% d'œufs hors cage	%	9,9 %	7,1 %
% de produits de la mer responsables	%	29,4 %	22,4 %
% d'emballages et consommables responsables ³	%	14,4 %	-

DES CHOIX SAINS ET BONS		2018-2019	2017-2018
% d'achats d'ingrédients nutritifs et d'origine végétale ⁴	%	18,9 %	-
% de recettes végétariennes	%	15,5 %	-
Nombre de sites ayant fait l'objet d'au moins une animation liée à la nutrition*	Nb	1 052	-
Nombre de restaurants ayant fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction*	Nb	5 960	5 588
Nombre d'experts en nutrition	Nb	629	526
Nombre d'audits hygiène réalisés*	Nb	22 374	16 913
Nombre d'analyses produits réalisées*	Nb	76 941	87 186
Nombre d'audits fournisseurs réalisés*	Nb	399	391

* Au cours de l'exercice considéré

ÉCONOMIE CIRCULAIRE		2018-2019	2017-2018
% de sites valorisant les biodéchets ^{5*}	%	83,2 %	-
Nombre d'animations sur le gaspillage alimentaire	Nb	876	-
% de valorisation des huiles alimentaires usagées ⁶	%	84,0 %	81 %
Consommation en eau ⁷	m ³	670 478	574 306
Consommation d'électricité ⁸	kWh	69 865 663	-
% de véhicules éco-efficients	%	75,5 %	68 %
Emissions globales de CO ₂ (scopes 1, 2 et 3)	Teq CO ₂	2,88 millions de Teq CO ₂	-

* Sites Elior Group contractuellement en charge de la gestion des déchets

¹ Hors Elior North America.

² Hors Elior North America et Serunion Portugal.

³ Hors Elior Italy.

⁴ Hors Elior India.

⁵ Hors Elior Italy.

⁶ Hors Elior North America.

⁷ Sites contractuellement en charge de l'approvisionnement en eau. Hors Elior India.

⁸ Sites contractuellement en charge de l'approvisionnement en électricité. Hors Elior India.

2.7.4 SYNTHÈSE DES INDICATEURS SOCIAUX

EFFECTIFS		2018-2019	2017-2018
Effectif total au 30 septembre	nb	110 267 ¹	103 048 ²
Répartition de l'effectif total par :			
Type de contrat (permanent / non permanent)	%	86,7 % / 13,3 %	90,1 % / 9,9 %
Statut (managers / non managers)		13,0 % / 87,0 %	-
Genre :			
Effectif total (femmes/hommes)	%	68,0 % / 32,0 %	68,8 % / 31,2 %
Effectif manager (femmes/hommes)	%	48,9 % / 51,1 %	48,3 % / 51,7 %
Répartition de l'effectif permanent par âge :			
Moins de 30 ans	%	15,9 %	14,0 %
Entre 30 et 39 ans	%	20,1 %	19,8 %
Entre 40 et 49 ans	%	26,4 %	27,6 %
Entre 50 et 59 ans	%	28,9 %	30,0 %
60 ans et plus	%	8,7 %	8,6 %
Temps plein / Temps partiel³	%	48,5 % / 52,5 %	48,6 % / 51,4 %
Ancienneté moyenne de l'effectif permanent	nb	7 ans	7 ans
Répartition de l'effectif total par pays :			
France	%	40,8 %	42,6 %
Espagne	%	17,7 %	17,7 %
États-Unis	%	16,6 %	18,2 %
Royaume-Uni	%	11,1 %	10,4 %
Italie	%	9,3 %	10,8 %
Inde	%	4,2 %	-
Portugal	%	0,3 %	0,3 %
Total	%	100,0 %	100,0 %

¹ Hors Elior Luxembourg et SMR.

² Hors Elior India et Hors Elior Luxembourg.

³ Évolution méthodologique : depuis 2019, Elior UK considère tous les employés travaillant moins de 37,5 heures par semaine comme des employés à temps partiel (contre 30 heures par semaine auparavant).

RECRUTEMENTS		2018-2019	2017-2018
Nombre total de recrutements*	nb	119 901	105 203
Répartition des recrutements par :			
Type de contrat (permanent / non permanent)*	%	23,1 % / 76,9 %	-
Statut (managers / non managers)*	%	11,1 % / 86,9 %	-
Genre (femmes / hommes)*	%	74,2 % / 25,8 %	-
% de femmes dans les embauches de managers*	%	53,5 % / 46,5 %	51,0 % / 49,0 %
Age			
Nombre de personnes recrutées de moins de 25 ans*	Nb	29 034	27 999
Nombre de personnes recrutées de plus de 50 ans*	Nb	19 270	19 711
Nombre total d'entrées résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur	nb	6 964	5 147

* Hors transferts et changements d'opérateur

DÉPARTS		2018-2019	2017-2018
Nombre total de départs*	nb	118 472	111 457
Répartition des départs par :			
Type de contrat (permanent / non permanent)*	%	23,9 % / 76,1 %	20,5 % / 79,5 %
Motif pour les contrats permanents*			
% des départs à l'initiative du collaborateur		65,8 %	62,4 %
% des départs à l'initiative de l'employeur		25,2 %	29,9 %
% des départs pour autres raisons ¹		9,0 %	7,6 %
Motif pour les contrats non permanents*			
% des départs à l'initiative du collaborateur	%	3,1 %	2,6 %
% des départs à l'initiative de l'employeur	%	1,0 %	0,9 %
% des départs pour autres raisons ¹⁰	%	95,9 %	96,4 %
Nombre total de départs résultant d'un transfert ou changement d'opérateur	nb	7 921	8 459

* Hors transferts et changements d'opérateur

¹ Commun accord entre le salarié et l'employeur (exemple : rupture conventionnelle en France), fin de contrat pour les contrats non permanents.

2 Responsabilité d'entreprise

Note méthodologique

SANTÉ ET SECURITÉ AU TRAVAIL		2018-2019	2017-2018
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ¹		28,3	30,4
Taux de gravité ²		1,65	1,74

ABSENTÉISME		2018-2019	2017-2018
Taux d'absentéisme [effectif total en contrat permanent] ³	%	5,5 %	5,9 %
Taux d'absentéisme par statut [manager / non manager]	%	3,0 % / 6,1 %	2,8 % / 6,7 %

FORMATION		2018-2019	2017-2018
Nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation au cours de l'exercice ⁴	Nb	48 801	30 706
Nombre moyen d'heures de formation :			
Par collaborateur		4,7	3,9
Par statut [managers / non managers]		11,7 / 3,7	-

HANDICAP		2018-2019	2017-2018
% d'employés en situation de handicap au 30 septembre	%	3,9 %	4,6 %
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés au cours de l'exercice	Nb	1 607	1 454

¹ Nombre d'accidents de travail avec arrêt (au moins 1 jour) par million d'heures travaillées pour l'effectif total (permanent, non permanent, extras et vacataires).

² Nombre de jours non travaillés suite à des accidents de travail avec arrêt (au moins 1 jour) pour 1 000 heures travaillées (effectifs permanents et non permanents).

³ [Heures d'absence de l'effectif permanent (accidents du travail avec arrêt, maladies ordinaires et maladies professionnelles)] / [Heures de travail théoriques de l'effectif permanent].

⁴ Hors Elior North America.

2.7.5 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 30 septembre 2019

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de votre société Elior Group S.A. (ci-après « entité »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049¹, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 30 septembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

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

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

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;

- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à ces activités, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

¹ Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs¹ que nous avons considérés les plus importants :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices² et couvrent entre 40% et 99% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes³ ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et janvier 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ huit semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction générale et les directions de la conformité, des ressources humaines, de la santé et sécurité, de la nutrition et des achats et logistique.

¹ **Indicateurs sociaux** : Effectif total inscrit au 30 septembre 2019 (réparti par sexe et âge), Effectif à temps partiel/plein, Nombre total d'entrées, Nombre de départs réparti par motif (dont licenciements), Taux de recrutement interne des managers en contrat permanent, Taux d'absentéisme, Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, Taux de gravité des accidents du travail, Nombre total d'heures de formation, Nombre de salariés en situation de handicap employés au 30 septembre.

Indicateurs environnementaux : Consommation d'eau, Consommation d'électricité, Pourcentage de sites valorisant les bio-déchets.

Indicateurs sociétaux : Nombre d'audits hygiène réalisés, Pourcentage d'œufs hors cage, Pourcentage d'achats de produits alimentaires locaux, Pourcentage d'emballages et d'ustensiles à

usage unique responsables commandés au cours de l'exercice, Pourcentage de recettes végétariennes.

Informations qualitatives : Accord collectifs, Développement des carrières, Sécurité sur le lieu de travail, Sensibilisation à la prévention de la corruption, Devoir de vigilance, Réduction du gaspillage alimentaire, Certifications Qualité Santé Environnement, Utilisation de produits chimiques, Approvisionnement responsable, Développement des territoires, Mécénat, Satisfaction des convives, Hygiène et sécurité alimentaires, Bien-être animal, Nutrition et choix sains.

² Les sociétés françaises sous Pléiades, Elior France (Direction des achats), Elior France (Eau et Electricité), Elior UK.

³ Liste des informations qualitatives (actions et résultats), en note de bas de page 2 du présent rapport.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est

conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 10 janvier 2020

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

François Caubrière
Associé

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 Organes d'administration et de direction	93	2019/2020 soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 20 mars 2020	125
3.1.1 Structure de la gouvernance	93	3.1.6.3 Éléments de rémunération et avantages de toute nature, versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018/2019 soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 20 mars 2020	134
3.1.1.1 Mode de direction	93	3.1.6.4 Tableaux des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018/2019 selon la nomenclature AMF	140
3.1.1.2 Le président du conseil d'administration	94	3.1.6.5 État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du conseil d'administration depuis le 1 ^{er} octobre 2018 et jusqu'au 31 décembre 2019 sur les titres de la Société	153
3.1.1.3 Le vice-président	94	3.2 Gestion des risques	155
3.1.1.4 L'administrateur référent	95	3.2.1 Risques opérationnels	156
3.1.1.5 Le directeur général	95	3.2.2 Risques financiers	163
3.1.1.6 Le directeur général délégué	96	3.2.3 Risques IT	167
3.1.1.7 Le président d'honneur	96	3.2.4 Risques ressources humaines	168
3.1.1.8 Le censeur	96	3.3 Salariés	172
3.1.1.9 Le comité exécutif du Groupe	96	3.3.1 Politique de rémunération	172
3.1.1.10 Le comité <i>corporate</i> du Groupe	97	3.3.2 Relations sociales	172
3.1.2 La direction générale	98	3.3.3 Accords de participations et d'intéressement	173
3.1.3 Le conseil d'administration	98	3.3.3.1 Accords de participation	173
3.1.3.1 La composition du conseil d'administration	98	3.3.3.2 Accords d'intéressement	173
3.1.3.2 Fonctionnement du conseil d'administration	113	3.3.3.3 Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés	173
3.1.3.3 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	116		
3.1.3.4 Les comités spécialisés	116		
3.1.4 Code de gouvernement d'entreprise	121		
3.1.5 Limitation des pouvoirs du directeur général	122		
3.1.6 Politique de rémunération	124		
3.1.6.1 Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	124		
3.1.6.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice			

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA

Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache notamment à rendre compte :

- de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et de ses comités ;
- des pouvoirs du directeur général ;
- de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 20 mars 2020, notamment la politique de rémunération 2019/2020 et les éléments de rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018/2019 ; et
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe.

Le présent rapport a été établi par le conseil d'administration, après consultation des membres du comité exécutif et des différentes fonctions support du Groupe. Il a fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 27 novembre 2019 et a été présenté au conseil d'administration du 3 décembre 2019, qui l'a approuvé le 9 janvier 2020. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale du 20 mars 2020.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef révisé en dernier lieu en juin 2018¹ (le « Code Afep-Medef ») et tient compte des recommandations émises par l'AMF. Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévu à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code Afep-Medef².

Les Statuts et le Règlement Intérieur sont disponibles sur le site internet de la Société³.

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1 STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE

3.1.1.1 Mode de direction

La Société est une société anonyme à conseil d'administration qui a opté en juillet 2017 pour la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Initialement cumulées entre les mains d'un président directeur général, les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration ont été dissociées le 1^{er} novembre 2017 afin de permettre aux instances de la Société de fonctionner plus efficacement.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la présidence du conseil d'administration est assurée par

Gilles Cojan et la direction générale par Philippe Guillemot.

L'équilibre se retrouve dans la composition et le fonctionnement du conseil, dans la compétence et l'éthique de ses membres ainsi que dans le rôle actif joué par le conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie et la validation des décisions importantes pour le Groupe :

- le conseil d'administration est composé à 60% d'administrateurs indépendants, conformément aux engagements pris par la Société et aux recommandations du Code Afep-Medef ;
- le comité d'audit est composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants, dont sa présidente, et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif ;

¹ Code disponible sur le site de l'Afep et du Medef.

² Les exceptions sont indiquées dans la section 3.1.4 relative au Code de gouvernement d'entreprise.

³ www.eliorgroup.com/fr/eliior-group/gouvernance/conseil-dadministration

- le comité des nominations et rémunérations est majoritairement composé de membres indépendants et sa présidence est également confiée à un administrateur indépendant ;
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est composé de quatre membres dont deux administrateurs indépendants et bénéficie de l'expérience et des connaissances du fondateur et président d'honneur de la Société, Robert Zolade, représentant permanent de BIM, en tant que président du comité.

Par ailleurs, l'accès aux réunions du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale a été ouvert à tous les membres du conseil d'administration qui le souhaitent. Ces derniers peuvent donc participer aux séances de travail mais sans voix délibérative ;

- une organisation équilibrée des relations entre la direction générale et le conseil, reposant sur :
 - (i) les limitations de pouvoirs de la direction générale (détaillées à la partie 3.1.5) en ce qui concerne les opérations significatives (en particulier, le budget du Groupe et des activités significatives et, au-delà de certains seuils, les opérations de croissance externe, les investissements, les engagements et garanties) ; et
 - (ii) une information régulière fournie par la direction générale au conseil sur la stratégie du groupe, ses activités, les événements significatifs et les indicateurs économiques et financiers ;
- une activité soutenue des travaux des comités spécialisés et du conseil qui s'est traduite au cours de l'exercice 2018/2019 par un nombre important de réunions (32 réunions du conseil et de ses comités) portant sur les enjeux majeurs pour le Groupe ;
- une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités.

Un résumé des principales stipulations des Statuts et du Règlement Intérieur du conseil d'administration, en particulier pour ce qui a trait à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, figure au chapitre 5 « Informations sur la Société et son capital » du Document d'Enregistrement Universel.

La gouvernance de la Société, la composition du conseil d'administration et de ses comités, leur fonctionnement et leurs travaux font l'objet d'une description détaillée, établie conformément à l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce et figurant au présent chapitre du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.1.2 Le président du conseil d'administration

Gilles Cojan, président du conseil d'administration, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Le président est tenu régulièrement informé par le directeur général des événements significatifs relatifs à la vie du Groupe, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, l'organisation et les projets d'investissements.

Le président veille également au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires, en coordination avec les actions menées par le directeur général, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont pas significatives pour aucune des parties, le président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du conseil et aux commissaires aux comptes.

3.1.1.3 Le vice-président

Le conseil peut nommer un vice-président. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible et peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;

- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil n'a pas nommé de vice-président.

3.1.1.4 L'administrateur référent

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de prévenir et gérer la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer de telles situations.

Dans ce cadre, l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. Il en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même et supervise l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, Gilles Auffret occupe les fonctions d'administrateur référent.

3.1.1.5 Le directeur général

Le conseil d'administration a considéré que la capacité démontrée de Philippe Guillemot à mener à bien le renforcement des organisations, à mobiliser les équipes sur des objectifs clairs et à poursuivre la transformation engagée était un atout essentiel pour Elior Group. Sa connaissance des grandes entreprises décentralisées et internationales a été jugée comme particulièrement utile pour poursuivre l'accélération de la stratégie d'internationalisation.

Philippe Guillemot, directeur général et administrateur de la Société, exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général (voir la partie 3.1.5) sont opposables aux tiers.

Le directeur général inscrit son action dans le cadre de la feuille de route et des orientations qui lui sont fixées par le conseil d'administration. Il participe activement à chaque réunion du conseil où il rend compte régulièrement de la conduite des affaires de la Société et des faits marquants du Groupe. Il participe, à ce titre, à la définition et à l'évolution de la stratégie.

3.1.1.6 Le directeur général délégué

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil n'a nommé aucun directeur général délégué.

3.1.1.7 Le président d'honneur

Le conseil a nommé lors de sa séance du 11 juin 2014, Robert Zolade, à titre honorifique, comme président d'honneur.

Il est invité aux réunions du conseil où il dispose d'une voix purement consultative (sans préjudice du droit de vote dont il dispose, étant par ailleurs représentant permanent d'une personne morale administrateur).

3.1.1.8 Le censeur

En application de l'article 19 des Statuts, l'assemblée générale peut nommer un ou plusieurs censeurs, pour une

durée de quatre ans au plus, parmi les actionnaires de la Société ou en dehors d'eux.

Le censeur est convoqué et participe avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration compte un censeur pris en la personne de Célia Cornu. Elle a été nommée le 9 mars 2018 pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2021. Elle est très régulièrement consultée en raison de son expérience et de sa connaissance du Groupe et de ses métiers.

Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un ou une candidate administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale.

3.1.1.9 Le comité exécutif du Groupe

Conformément au Règlement Intérieur, un comité exécutif, présidé par Philippe Guillemot et comprenant les principaux dirigeants du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le comité exécutif est composé de treize membres, dont trois femmes, à savoir :

Nom	Fonctions
1. Rosario Ambrosino	Administrateur délégué d'Elior Italie
2. Bernard Duverneuil	Directeur du digital et des systèmes d'information Groupe
3. Jean-Yves Fontaine	Directeur général d'Elior France
4. Esther Gaide	Directrice financière Groupe
5. Philippe Guillemot	Directeur général Groupe
6. Ruxandra Ispas	Directrice des achats et de la logistique Groupe
7. Sanjay Kumar	Directeur général d'Elior India
8. Antonio Llorens	Président et directeur général de Serunion
9. Ludovic Oster	Directeur des ressources humaines Groupe
10. Olivier Poirot	Directeur général d'Elior North America
11. Gilles Rafin	Président d'Elior Services
12. Damien Rebourg	Directeur de la communication Groupe
13. Catherine Roe	Directrice générale d'Elior UK

Les membres du comité exécutif, à l'exception de Philippe Guillemot, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Le comité exécutif examine et autorise les projets significatifs concernant :

- les contrats opérationnels significatifs en cours de négociation, aussi bien en France qu'à l'international, ainsi que les projets d'investissement qui y sont rattachés ;
- les dossiers d'acquisition ou de cession de participations et d'actifs, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets d'acquisition de portefeuilles de contrats ou de fonds de commerce ;
- le suivi de l'exécution du plan stratégique « New Elior » annoncé par le directeur général de la Société fin juin 2019.

Le comité exécutif examine par ailleurs mensuellement les performances opérationnelles et commerciales du Groupe et partage les informations relevant des revues de performance effectuées division par division.

Il engage et contrôle les programmes transverses relevant de domaines commerciaux, de gestion des ressources

humaines, de gestion financière ou de contrôle de gestion, des achats ainsi que des programmes d'optimisation et de productivité.

Le comité exécutif se réunit tous les mois et aussi souvent que nécessaire.

Conformément à l'article 1.7 du Code Afep-Medef, Elior Group est attaché à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses instances dirigeantes.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, 23 % des membres du comité exécutif sont des femmes, contre 20 % en 2018.

Le Groupe entend poursuivre ses actions en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes à forte responsabilité.

3.1.1.10 Le comité *corporate* du Groupe

Un comité *corporate*, présidé par Philippe Guillemot et comprenant les grandes fonctions centrales du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le comité *corporate* est composé de neuf membres, dont trois femmes, à savoir :

Nom	Fonctions
1. Jean-Pascal Dragon	Directeur de la planification stratégique et du développement Groupe
2. Bernard Duverneuil	Directeur du digital et des systèmes d'information Groupe
3. Esther Gaide	Directrice financière Groupe
4. Philippe Guillemot	Directeur général Groupe
5. Ruxandra Ispas	Directrice des achats et de la logistique Groupe
6. Ludovic Oster	Directeur des ressources humaines Groupe
7. Virginie Rabant	Directrice de l'innovation Groupe
8. Damien Rebourg	Directeur de la communication Groupe
9. Thierry Thonnier	Directeur juridique Groupe

Les membres du comité *corporate*, à l'exception de Philippe Guillemot, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Les missions du comité *corporate* sont les suivantes :

- piloter les actions du Groupe sur les sujets transverses et fonctionnels ;
- revoir les initiatives principales menées par les fonctions du Groupe ;

- partager les remontées terrain.

Le comité *corporate* se réunit deux fois par mois et aussi souvent que nécessaire.

Conformément à l'article 1.7 du Code Afep-Medef, Elior Group est attaché à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité *corporate* qui est composé, à la date du Document d'Enregistrement Universel, de 33 % de femmes.

3.1.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale de la Société est assurée par Philippe Guillemot, directeur général depuis le 5 décembre 2017.

Philippe Guillemot est également administrateur de la Société depuis le 9 mars 2018. Ses renseignements personnels figurent en section 3.1.3.1.2 du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.3 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.3.1 La composition du conseil d'administration

La Société a pour objectif d'assurer une diversité des compétences des membres de son conseil d'administration, ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes conformément aux exigences légales applicables.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration est composé de dix administrateurs, dont six membres indépendants et cinq femmes, nommés pour quatre ans.

Au sein du conseil d'administration, les nationalités suivantes sont représentées : française, américaine,

canadienne, espagnole et belge. Ainsi, plus d'un tiers des membres du conseil sont de nationalité étrangère.

Conformément à l'article L. 225-27-1 I alinéa 2 du Code de commerce, l'assemblée générale du 20 mars 2020 sera amenée à se prononcer sur la modification des statuts de la Société, en faveur de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration.

Conformément aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés ne seront pas comptabilisés pour le calcul de la part des administrateurs indépendants et des femmes.

Le conseil d'administration est actuellement composé de dix membres :

	Informations personnelles			Position au sein du conseil						
	Age	Sexe	Nombre d'actions au 31/12/2019	Indépendance	Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées	Date initiale de nomination	Fin du mandat en cours	Année de présence au conseil	Participation à des comités spécialisés	
Dirigeants Mandataires Sociaux										
Gilles Cojan, président <i>Nationalité française</i>	65	H	18 050	x	0	01/11/2017	AG 2023	5	Comité d'audit et CSI	
Philippe Guillemot, directeur général <i>Nationalité française</i>	60	H	18 718	x	2	09/03/2018	AG 2022	1	x	
Président d'honneur										
BIM Représentée par Robert Zolade <i>Nationalité française</i>	79	H	35 126 020	x	0	11/06/2014	AG 2022	5	CNR et CSI (président)	
Administrateur référent										
Gilles Auffret <i>Nationalité française</i>	72	H	60 673	√	0	11/06/2014	AG 2022	5	CNR (président) et CSI	
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration										
Anne Busquet <i>Nationalités française et américaine</i>	69	F	2 370	√	1	11/03/2016	AG 2020	3	CNR	
Emesa Corporacion Empresarial Représentée par Vanessa Llopart <i>Nationalité espagnole</i>	44	F	13 339 519	√	0	11/03/2016	AG 2020	3	x	
Fonds Stratégique de Participations Représentée par Virginie Duperat-Vergne <i>Nationalité française</i>	44	F	8 890 453	√	0	09/03/2018	AG 2022	1	Comité d'audit (présidente)	
Bernard Gault <i>Nationalité française</i>	61	H	4 000	√	0	09/03/2018	AG 2022	1	CNR et CSI	
Caisse de dépôt et placement du Québec Représentée par Elisabeth Van Damme <i>Nationalité belge</i>	53	F	11 916 251	√	0	10/03/2017	AG 2022	3	Comité d'audit	
Administrateurs										
Servinvest Représentée par Sophie Javary <i>Nationalité française</i>	60	F	1 000	x	2	11/03/2016	AG 2020	3	x	

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 :

Date de la décision	Mandat	Date d'effet	Date d'échéance
22/03/2019 (assemblée générale)	Renouvellement du mandat de Gilles Cojan en qualité d'administrateur de la Société	22/03/2019	AG 2023 (appelée à statuer sur les comptes clos le 30/09/2022)
22/03/2019 (conseil d'administration)	Nomination de Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration de la Société	22/03/2019	AG 2023 (appelée à statuer sur les comptes clos le 30/09/2022)
24/09/2019 (conseil d'administration)	Désignation de Vanessa Llopart en qualité de représentant permanent d'Emesa, en remplacement de Pedro Fontana	24/09/2019	AG 2020 (appelée à statuer sur les comptes clos le 30/09/2019)

À la date du Document d'Enregistrement Universel, six des dix administrateurs du conseil d'administration sont des administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef s'agissant des sociétés dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Elior Group est également attachée à assurer une représentation féminine importante au sein du conseil d'administration et se situe, avec 50 % de femmes administrateurs personnes physiques ou représentants

d'administrateurs personnes morales, au-dessus du seuil instauré par la loi et recommandé par le Code Afep-Medef.

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du conseil d'administration de la Société en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés, les modalités de mises en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2018/2019.

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du conseil d'administration	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil.	<p>Représentation des femmes :</p> <p>Évolution progressive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 22,22 % à l'assemblée générale du 10 mars 2015 - 44,44 % aux assemblées Générales des 11 mars 2016 et 10 mars 2017 - 55,55 % à l'issue du conseil d'administration du 31 octobre 2017 - 40 % aux assemblées générales des 9 mars 2018 et 22 mars 2019 <p>À l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra le 20 mars 2020, 50 % d'administratrices</p>
	Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils (diversité et internationalisation)	<p>Administrateurs de nationalité étrangère :</p> <p>À l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra le 20 mars 2020, 30 % des administrateurs seront de nationalités étrangères</p>

		<p>Expériences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Organisation/RH</u> : Gilles Auffret, Philippe Guillemot, BIM (représentée par Robert Zolade), Anne Busquet, Bernard Gault - <u>Connaissance du secteur</u> : BIM (représentée par Robert Zolade), Gilles Cojan, Philippe Guillemot - <u>Stratégie</u> : Gilles Cojan, Philippe Guillemot, Bernard Gault, Gilles Auffret, Emesa (représentée par Vanessa Llopart), Servinvest (représentée par Sophie Javary), BIM (représentée par Robert Zolade) - <u>Economie/Finance</u> : FSP (représentée par Virginie Duperat Vergne), Bernard Gault, CDPQ (représentée par Elisabeth Van Damme) Servinvest (représentée par Sophie Javary) - <u>Marketing/comportement du consommateur</u> : Anne Busquet - <u>Innovation et digital</u> : Anne Busquet, Philippe Guillemot - <u>International</u> : Gilles Cojan, Philippe Guillemot, Anne Busquet, Emesa (représentée par Vanessa Llopart), CDPQ (représentée par Elisabeth Van Damme) - <u>Gouvernance</u> : Gilles Auffret, Bernard Gault, BIM (représentée par Robert Zolade), Gilles Cojan, Anne Busquet
Indépendance des Administrateurs	Atteinte d'un taux d'administrateurs indépendants d'au moins 50 % (cf. articles 8.1 du Code Afep-Medef et 2.1 du Règlement intérieur)	À l'issue de l'assemblée générale qui se tiendra le 20 mars 2020, 60 % des administrateurs seront qualifiés d'indépendants au regard des critères du Code Afep-Medef et de la Société.
Âge des administrateurs	Pas plus d'1/3 d'administrateurs de plus de 80 ans (cf. article 15, paragraphe 4 des Statuts)	Objectif atteint.

3.1.3.1.1 Caractère indépendant des administrateurs

La Société se réfère au Code Afep-Medef notamment concernant la qualité des administrateurs indépendants.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, la Société ou le Groupe. À cet égard, les critères décrits dans le Règlement Intérieur sont ceux précisés par le Code Afep-Medef.

Lors de la nomination des six administrateurs indépendants, les critères suivants ont été examinés et considérés comme respectés. Ils font par ailleurs l'objet d'un examen annuel par le conseil. Ainsi, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef et à celles figurant au sein du Règlement Intérieur, un administrateur indépendant de la Société ne doit pas :

- être ou avoir été, au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou du Groupe ;
- salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :

- significatif de la Société ou de son Groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il ne doit pas, en outre :

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe, ou encore avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors des rémunérations perçues au titre du mandat d'administrateur, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Le Règlement Intérieur précise que la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue annuellement par le comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport au conseil.

Chaque année, le conseil examine au vu de ce rapport, avant la publication du rapport annuel, la situation de chaque administrateur au regard de ces critères d'indépendance. Le conseil doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 27 novembre 2019, a examiné la situation de chacun des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance retenus par le Règlement Intérieur, et conformes aux dispositions du

Code Afep-Medef et proposé ses conclusions en la matière au conseil d'administration.

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 3 décembre 2019, a qualifié d'indépendant six de ses membres, à savoir :

1. Gilles Auffret ;
2. Anne Busquet ;
3. CDPO (représentée par Elisabeth Van Damme) ;
4. EMESA (représentée par Vanessa Llopart) ;
5. FSP (représenté par Virginie Duperat-Vergne) ; et
6. Bernard Gault.

En effet, au titre de l'exercice 2019/2020, ces six administrateurs remplissent les critères d'indépendance du Code Afep-Medef et, en particulier, n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société ou le Groupe.

D'autre part, la Société n'entretient aucune relation d'affaires avec la société ou le groupe auquel ces personnes sont liées.

Le conseil d'administration a estimé, après examen par le comité des nominations et des rémunérations, que les participations respectives d'Emesa (à hauteur de 7,7 %), CDPO (à hauteur de 6,8 %) et FSP (à hauteur de 5,1 %) détenues dans le capital d'Elior Group n'affectaient pas leur liberté de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'intérêt.

Le conseil d'administration a pris en considération, dès mars 2016, la recommandation du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) relative au pourcentage des administrateurs indépendants, qui se révèle désormais conforme et supérieure aux recommandations du Code Afep-Medef.

Dans cet esprit, le conseil d'administration et le comité des nominations et des rémunérations se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-après pour apprécier annuellement l'indépendance des administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement

Grille d'analyse de référence permettant d'apprécier l'indépendance des représentants permanents des administrateurs

	G. Cojan	P. Guillemot	BIM R. Rolade	FSP V. Duperat- Vergne	Servinvest S. Javary	B. Gault	A. Busquet	EMESA V. Llopart	G. Auffret	CDPQ E. Van Damme
Ne pas être ou avoir été au cours des 5 années précédentes : - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; - salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital social ou des droits de vote de la Société ; - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : Client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou lié directement ou indirectement à ces personnes), significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas avoir : de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou de son groupe, ou encore avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital et des droits de vote de la Société	o	o	x	o	x	o	o	o	o	o
Ne pas être ou avoir été : commissaire aux comptes de la Société ou d'une société de son groupe au cours des cinq années précédentes	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : administrateur de la Société depuis plus de douze ans	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas avoir : obtenu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou de son groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o
Résultat de l'examen : qualification d'administrateur indépendant	x	x	x	o	x	o	o	o	o	o
o : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité										

3.1.3.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration au 31 décembre 2019



Gilles Cojan
Président du conseil d'administration

Gilles Cojan, diplômé de l'ESSEC (1977) a rejoint Elior en 1992 et a occupé successivement les fonctions de directeur financier puis de directeur général d'Elior International. Sur toute la période, il a aussi occupé la fonction de directeur de la stratégie du Groupe. Depuis 2007, il a été successivement membre du conseil de surveillance d'Elior aux côtés de Robert Zolade et des représentants de Charterhouse, puis administrateur depuis le retour d'Elior en Bourse, intervenu en 2014. Membre du comité d'audit et du comité de la stratégie et des investissements, il est également président du conseil d'administration d'Elior Group depuis le 1er novembre 2017.

Aux côtés des fondateurs d'Elior, Robert Zolade et Francis Markus, il a assuré la réussite du premier rachat d'entreprise par ses salariés (RES) organisé en 1992 et dénoué en 1996. Avec les fondateurs, il a ensuite organisé les deux LBO successifs de la restauration collective et de la restauration de concessions qui ont permis la constitution du groupe Elior en 1997. À compter de cette date, il a conduit directement la politique d'internationalisation du Groupe assurant l'ouverture successive des marchés anglais, espagnols et italiens. Il est à l'origine des grands partenariats qui ont permis au groupe Elior d'accélérer sa croissance ; le partenariat espagnol avec la société Areas organisée en 2001 qui a permis au groupe Elior d'affirmer son leadership dans le monde des concessions, puis le rapprochement en 2013, avec le fondateur de la société THS, qui est à l'origine de la stratégie d'implantation rapide d'Elior aux États-Unis. Il a conduit en 2000 l'introduction en bourse d'Elior puis organisé en 2006 avec Robert Zolade la sortie d'Elior de la Bourse pour engager un nouveau LBO dans le but d'accélérer le développement d'Elior. En 2010, il est à l'origine de la création du pôle « services », aujourd'hui partie intégrante du groupe Elior.

Depuis 2007, il est par ailleurs directeur général de BIM (actionnaire de référence d'Elior Group) au sein de laquelle il a entrepris une politique de diversification avec notamment la constitution des 3 acteurs importants centrés sur les marchés de l'hôtellerie de plein air, l'hôtellerie parisienne, et l'éducation dans le monde de la santé. Auparavant, en 1990, il a pris la responsabilité de la direction du financement et de la trésorerie de Valeo. De 1978 à 1986, il a été trésorier du groupe pharmaceutique Servier, puis a rejoint la Banque Transatlantique où il a pris la direction générale de sa filiale GTI Finance.

Gilles Cojan assure aujourd'hui les fonctions de président du conseil d'administration d'Elior Group. Il occupe par ailleurs les fonctions de directeur général des sociétés SOFIBIM et BIM.

Âge : 65 ans

Nationalité : Française

Adresse professionnelle : 9-11 allée de l'Arche 92032 Paris La Défense (France)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 : 18 050

Membre d'un comité : Membre du comité d'audit et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Directeur général de SOFIBIM SAS (France, société non cotée)
- Directeur général de BIM SAS (France, société non cotée)
- Président de la société Artalor Equia SAS (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Director de Gourmet Acquisition Holdings Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Director de Gourmet Acquisition Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Director de THS Group Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Manager de THS Holdings LLC (groupe Elior, États-Unis)
- Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (groupe Elior, Luxembourg)
- Représentant permanent de BIM SAS, administrateur de la société El Rancho SA (France)



BIM
Représentée par Robert Zolade
Administrateur et président d'honneur

Informations relatives à BIM :

BIM détient 35 126 020 actions de la Société, soit 20,18 % de son capital

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale (Président)

Administrateur indépendant : Non

Siège social :
54 avenue Marceau – 75008
Paris (France)

Immatriculée :
487 719 288 RCS Paris

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
35 126 020

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2019 (hors groupe Elior)**

- Président de Novetude Santé, SAS (France, société non cotée)
- Président de Collection Bagatel, SAS (France, société non cotée)
- Président de Financière de Bel Air, SAS (France, société non cotée)
- Président de Holding Bel Air Investissements, SAS (France, société non cotée)
- Président de CHB Invest II, SAS (France, société non cotée)
- Président de CHB Invest III, SAS (France, société non cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

- Président d'Hôtel Platine, SAS (France)
- Président d'AMAC, SAS (ex Compagnie de Bel Air) (France)
- Administrateur d'El Rancho, SAS (France)

**Informations relatives à Robert Zolade
Représentant permanent de BIM et président d'honneur**

Âge : 79 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
54 avenue Marceau – 75008
Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
0

Robert Zolade est le président de SOFIBIM et en détient le contrôle. SOFIBIM détient elle-même le contrôle exclusif de BIM qui est l'actionnaire de référence d'Elior Group. Robert Zolade est le co-fondateur du Groupe Elior qu'il a co-présidé et présidé depuis sa constitution. Auparavant, Robert Zolade a exercé différentes fonctions de direction générale au sein du groupe Accor, en qualité notamment de président-directeur général de la Société Générale de Restauration en 1990 et d'administrateur délégué de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et de Tourisme de 1990 à 1992. Robert Zolade est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit et diplômé d'études supérieures en sciences économiques.

Principale activité : **représentant permanent de la société BIM, administrateur d'Elior Group et président d'honneur du conseil d'administration d'Elior Group.** Il est par ailleurs président de SOFIBIM.

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2019 (hors groupe Elior)**

- Administrateur et président du conseil d'administration de SOFIBIM SA (Luxembourg, société non cotée)
- Président de Sofibim SAS (France, société non cotée)
- Gérant de Servinvest SARL (France, société non cotée)
- Vice-Président et Membre du conseil de surveillance de Sparring Capital SA (France, société non cotée)
- Gérant de Bérulle Art SARL (France, société non cotée)
- Gérant de LMDB SC (France, société non cotée)
- Gérant de MBOB SC (France, société non cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

- Administrateur d'Áreas Iberico Americana S.L. (groupe Elior, Espagne)
- Président de Bercy Services XII (groupe Elior, France)
- Administrateur d'Elior UK Ltd (groupe Elior, Royaume-Uni)
- Administrateur et Chairman d'Avenance UK (groupe Elior, Royaume-Uni)
- Administrateur de Serunió (groupe Elior, Espagne)
- Administrateur et président du conseil d'administration de BIM Luxembourg (Luxembourg)



Philippe Guillemot
Directeur général et administrateur

Âge : 60 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
18 718

Philippe Guillemot a été, entre 2013 et 2016, directeur des opérations et des ventes d'Alcatel-Lucent, entreprise globale fortement exposée au marché américain et au cœur de la révolution digitale. Il a été le maître d'œuvre du plan de sauvetage et de transformation de la société, puis de son intégration au sein de Nokia. Entre 2010 et 2012, il a été directeur général et administrateur d'Europcar, où il a engagé la modernisation de l'offre et de la marque Europcar pour les rendre plus attractives et mieux répondre aux attentes des clients. Il a également lancé un vaste plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans un contexte de marché très difficile.

Membre du comité exécutif d'Areva entre 2004 et 2010, il a présidé Areva Transmission et Distribution (T&D), ex. Division d'Alstom, où il a conduit avec succès deux plans stratégiques qui ont relancé l'activité de l'entreprise et significativement amélioré sa rentabilité. Sous son autorité, Areva T&D s'est fortement développé à l'international, multipliant son chiffre d'affaires par deux et sa valeur par quatre en six ans.

Auparavant, Philippe Guillemot a été membre des comités exécutifs de Valeo (1998-2000) et de Faurecia (2001-2003), où il a supervisé le développement à l'international de divisions de plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires. C'est au sein du groupe Michelin (1993-1998 et 1983-1989) qu'il connaît sa première expérience de comité exécutif à 36 ans. Aux côtés d'Edouard Michelin, il a été l'architecte d'une organisation structurée autour de lignes de produits, qui a permis à Michelin de poursuivre une croissance profitable.

Philippe Guillemot est diplômé de l'université de Harvard, où il a obtenu un MBA ; il est également diplômé de l'École des Mines de Nancy et chevalier de l'ordre national du Mérite.

Philippe Guillemot est directeur général d'Elior Group depuis le 5 décembre 2017.

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Administrateur de la société Constellium (États-Unis, société cotée)
- Administrateur de la société Sonoco (États-Unis, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Président de la société CAPTAIN BIDCO (France)



Gilles Auffret
Administrateur référent et indépendant

Gilles Auffret est actuellement président du conseil de surveillance du fonds d'investissement Azulis et président du conseil d'administration de Terreal. De 1999 à 2013, Gilles Auffret a occupé différentes fonctions de direction au sein du groupe Solvay Rhodia, dont chief operating officer (2001-2012), directeur général en 2013 et membre du comité exécutif de Rhodia en 2013. De septembre 2011 à fin 2013 il était également membre du comité exécutif de Solvay. De 1982 à 1999, il a occupé différents postes exécutifs et de direction au sein du groupe Pechiney, dont celui de vice-président de l'Aluminium Metal Division et de directeur général d'Aluminium Pechiney de 1994 à 1999. Auparavant, Gilles Auffret a été auditeur à la Cour des Comptes de 1975 à 1978 et chargé de mission au sein du Ministère de l'Industrie de 1978 à 1982. Gilles Auffret est diplômé de l'École Polytechnique, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, diplômé de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Âge : 72 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
60 703

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et des rémunérations (Président) et comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Président du conseil d'administration de Terreal (France, société non cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Seqens (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Président du conseil de surveillance d'Azulis (France, société non cotée)



Anne Busquet
Administratrice indépendante

Anne Busquet est associée d'AMB Advisors LLC à New York depuis 2006. Elle a débuté sa carrière en 1973 chez Hilton International. De 1978 à 2001, elle a occupé des fonctions de direction générale et opérationnelle au sein du groupe American Express, avant de présider AMB Advisors LLC entre 2001 et 2003. Elle a rejoint InterActiveCorp en tant que présidente des *Travel Services*, devenant ensuite Président-directeur général des *local and media services*.

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et des rémunérations

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Managing director de Golden Seeds, Inc. (États-Unis, société non cotée)
- Administrateur de Pitney Bowes, Inc (États-Unis, société non cotée)
- Administrateur d'Intercontinental Hotels Group PLC (Royaume-Uni, société non cotée)
- Administrateur de Medical Transcription Billing, Corp (États-Unis, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

Néant

Âge : 69 ans

Nationalités :
Française et Américaine

Adresse professionnelle :
1080 5th Ave, New York, NY,
10128 (États-Unis)

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
2 370



EMESA
Représentée par Vanessa Llopert
Administrateur indépendant

Informations relatives à EMESA :
EMESA détient 13 339 519 actions de la Société, soit 6,84 % de son capital

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Administrateur de la société Devicare, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Administrateur Cofiber Financiera Establecimiento Financiero de Crédito, S.A. (Espagne, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de la société Metropolis Inmobiliarias y Restauraciones, S.L. (Espagne)
- Administrateur de la société Sunroad, S.L. (Espagne, société non cotée)

Siège social :
**579-587 avenida Diagonal,
planta 10, 08014, Barcelone
(Espagne)**

Immatriculée :
B58138512

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
13 339 519

**Informations relatives à Vanessa Llopert
Représentant permanent**

Âge : **44 ans**

Nationalité :
Espagnole et Américaine

Adresse professionnelle :
**579-587 avenida Diagonal,
planta 10, 08014, Barcelone
(Espagne)**

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
0

Vanessa Llopert est diplômée de l'école de commerce de l'ESADE. Elle a commencé sa carrière au sein de la société Roland Berger en tant que consultant stratégique et chef de projet pendant six années.

À partir de 2003 et pendant plus de trois ans, elle réalise des missions à Barcelone et Madrid pour des sociétés telles qu'Europraxis et Kubiwireless en tant que consultant stratégique indépendant.

En 2008, elle rejoint la société Llopert Euroconsejo pour développer des projets de fusions acquisitions et gérer différents dossiers corporate.

De 2009 à juillet 2019, elle est membre du conseil d'administration du groupe Zeta.

Vanessa Llopert est aujourd'hui associée et membre du conseil d'administration de Talenta Gestion, une société financière spécialisée dans la gestion de patrimoine et de portefeuilles, qui délivre des conseils en financement et fusions acquisitions. Elle est également président directeur général d'Emesa Corporacion Empresarial depuis 2018.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Administrateur au sein de Salad Market, S.L. (société non cotée)
- Administrateur au sein de Look the Box, S.L. (société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Real Estate, S.L.U. (société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Capital, S.L.U. (société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Global Asset Management, S.A.U. (société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Empordà Golf & Leisure, S.L.U. (société non cotée)
- Dirigeant associé au sein de Diagonal 191, S.L. (société non cotée)
- Dirigeant associé au sein de Fezz Inso Inmobiliara, S.L. (société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Conseiller au sein de Grupo Zeta.
- Directeur de projet au sein de Llopert Euroconsejo S.L.



Fonds Stratégique de Participations (FSP)
Représentée par Virginie Duperat-Vergne
Administrateur indépendant

Informations relatives à FSP :

FSP détient 8 890 453 actions de la Société, soit 5,11 % de son capital

Membre d'un comité : Membre du comité d'audit (président)

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Administrateur d'Arkema (société cotée)
- Administrateur du groupe SEB (société cotée)
- Administrateur d'Eutelsat Telecommunications (société cotée)
- Administrateur de Tikehau Capital (société cotée)
- De manière indirecte, administrateur de Safran (société cotée), par le biais d'une société commune créée en partenariat avec un autre actionnaire de référence de Safran
- Administrateur de NEOEN (société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de Zodiac Aerospace

Siège social :
47, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris

Immatriculée :
753 519 891 R.C.S. PARIS

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :
8 890 453

**Informations relatives à Virginie Duperat-Vergne
Représentant permanent de FSP**

Âge : 44 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :
0

Directrice financière du groupe Gemalto de décembre 2017 à mars 2019, Virginie Duperat-Vergne était auparavant Directrice Financière adjointe et membre de la « Senior Leadership Team » de TechnipFMC. Au cours des sept dernières années passées dans cette société, elle a occupé différentes fonctions de premier plan au sein de la direction financière du groupe TechnipFMC.

Virginie Duperat-Vergne a débuté sa carrière en tant qu'auditeur externe et a passé plus de dix ans chez Arthur Andersen, puis Ernst & Young (aujourd'hui EY) avant de rejoindre le Groupe Canal + en tant que Responsable de la Conformité des Règles Comptables.

Elle est diplômée d'un Master in Management de Toulouse Business School.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Administrateur au sein de l'un des Advisory Boards du programme Accélérateur ETI 2018/2019 de BPI France

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de plusieurs filiales des groupes Technip et TechnipFMC, dont Technip France
- Président de Gemalto Treasury Services, filiale du groupe Gemalto



Bernard Gault
Administrateur indépendant

Banquier d'affaires et investisseur, Bernard Gault est l'associé fondateur de la société d'investissement Barville & Co, fondée en 2016, et co-fondateur de la société de conseils financiers et de gestion d'actifs Perella Weinberg Partners, constituée en 2006. Bernard Gault a débuté sa carrière en 1982 à la Compagnie Financière de Suez avant de rejoindre Morgan Stanley en 1988, où il sera notamment Managing Director jusqu'en 2006.

Il est diplômé de Centrale Paris et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Oui

Âge : **61 ans**

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
**9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)**

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
4 000

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Président de Prime Vineyards Partners (société non cotée)
- Administrateur d'OVH Groupe (société non cotée)
- Administrateur de Balmain S.A. (société non cotée)
- Administrateur de FFP Investment UK (société non cotée)
- Senior Advisor de Perella Weinberg Partners (société non cotée)
- Gérant de la SCEA Domaine de la Vigne aux Dames (société non cotée)
- Gérant de SCI DU MAS DE LA FOUX (société non cotée)
- Gérant de la SCI de la Vigne aux Dames (société non cotée)
- Administrateur de la Fondation de l'Orchestre de Paris (société non cotée)
- Administrateur de la Fondation Centrale Supélec (société non cotée)
- Administrateur du Fonds Saint Michel (société non cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Château Olivier (société non cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Domaine Bethmann (société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Président d'A.S.H.S. Ltd (Anya Hindmarch)
- Président de Wild Spirits
- Gérant de SCI DE LA TROIKA



SERVINVEST
Représentée par Sophie Javary
Administrateur

Informations relatives à SERVINVEST :
SERVINVEST est une société dont le gérant est Robert Zolade

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)
Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés
Néant

Siège social :
54 avenue Marceau – 75008
Paris

Immatriculée :
383 811 536 RCS Paris

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
1 000

**Informations relatives à Sophie Javary
Représentant permanent de SERVINVEST**

Âge : 60 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
37, place du Marché Saint
Honoré, 75001 Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 31 décembre 2019 :
0

Diplômée d'HEC, Sophie Javary a débuté sa carrière professionnelle en 1981 chez Bank of America à Paris puis chez Indosuez. Elle rejoint Rothschild en 1994 en tant que responsable origination ECM. Elle a dirigé ABN AMRO Rothschild en France pour le compte de Rothschild de 2000 à 2007. Nommée Associé-Gérant en Janvier 2002, elle y a co dirigé l'activité de conseil en financement et en restructuration européenne de 2008 à 2010. En février 2011, elle rejoint les équipes de BNP Paribas en tant que Banquier-Conseil pour un portefeuille de très grands clients pour lesquels elle orchestre depuis la relation globale de la Banque. De janvier 2014 à octobre 2018, elle dirige pour BNP Paribas l'ensemble des activités de Corporate Finance (conseil en fusions et acquisitions et marché primaire actions) de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA). Depuis octobre 2018, elle est nommée Vice-Chairman CIB EMEA et se consacre pleinement au développement commercial et au conseil stratégique auprès des grands clients, Corporate et fonds de Private Equity.

Elle est membre du G100 de BNP Paribas.
Sophie Javary a été nommée chevalier de la Légion d'Honneur en 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Administrateur d'Adevinta (maison mère du Bon coin, Norvège, société cotée)
- Administrateur d'Euroclear (société non cotée)
- Administrateur d'Europa Nova (organisation non gouvernementale, France),
- Chargée de cours à HEC

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Membre du conseil de surveillance de la société Altamir.



CDPQ
 Représentée par Elisabeth Van Damme
Administrateur indépendant

Informations relatives à CDPQ :
 CDPQ détient 11 916 251 de la Société, soit de 7,66 % de son capital

Membre d'un comité : Membre du comité d'audit

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)
 Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés
 Néant

Siège social :
Edifice Price - 65 rue Sainte-Anne, 14e étage - Québec (Québec) G1R 3X5

Immatriculée :
383 811 536 RCS Paris

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :
11 916 251

Informations relatives à Elisabeth Van Damme
Représentant permanent de CDPQ

Âge : **53 ans**

Nationalité :
Belge

Adresse professionnelle :
12 avenue des Ormeaux - 1180 Bruxelles (Belgique)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :
0

Elisabeth Van Damme est actuellement *Senior Director* pour Bureau van Dijk, une société du groupe Moody's Analytics. Auparavant, Elisabeth Van Damme avait travaillé chez Coca Cola Services et comme auditeur chez KPMG (BBKS/Peat Marwick). Elisabeth Van Damme est diplômée en économie de l'Institut d'Administration et de Gestion (IAG) de l'Université de Louvain-la-Neuve, Belgique.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)
 Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Représentant permanent de la société Charterhouse Poppy II, administrateur de la société Elior Group (groupe Elior, France)
- Administratrice indépendante de la société Bourbon Offshore (France)



Célia Cornu
Censeur

Célia Cornu est directrice générale de Collection Bagatel, et membre du comité stratégique de SOFIBIM. Elle a débuté sa carrière au sein de la direction marketing des groupes Printemps et Galeries Lafayette. Elle s'est ensuite orientée vers l'investissement financier chez Pragma Capital et Advent International, avant de rejoindre BIM en 2009. Elle est diplômée d'un Master en Management de Kedge Business School (2002) et d'un MBA en Finance et Stratégie de l'université de Boston, États-Unis (2009).

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2019 (hors groupe Elior)

- Administrateur de SOFIBIM SA (Luxembourg, société non cotée)
- Directeur général de Collection Bagatel, SAS (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés
 Néant

Âge : **39 ans**

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
43, avenue Marceau, 75116 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 31 décembre 2019 :
0

3.1.3.1.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

Selon les dispositions du Règlement Intérieur, les dirigeants mandataires sociaux¹ doivent détenir au moins 1 000 actions de la Société. Les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs n'ont quant à elles pas l'obligation de détenir d'actions de la Société en propre.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées ;
- aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Enfin, à la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre (i) les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du conseil d'administration et de la direction générale et (ii) leurs intérêts privés.

Bim et Servinvest n'entretiennent aucune relation d'affaires ou commerciales avec le Groupe. En effet, Bim a pour activité l'hôtellerie haut de gamme et la détention d'établissements d'enseignement supérieur privé et Servinvest est une société immobilière à vocation patrimoniale. Le Groupe n'assure pas la restauration et ne rend aucune prestation de services aux établissements détenus par ces sociétés.

3.1.3.1.4 Contrats de services

À la date du Document d'Enregistrement Universel, aucun administrateur ou membre du comité exécutif de la Société n'est partie à un contrat de services conclu avec la

Société ou l'une de ses filiales lui conférant un bénéfice personnel.

3.1.3.1.5 Procédure d'identification des conventions réglementées

Conformément à l'article L.225-39 du Code de commerce, le conseil d'administration a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Dans ce contexte, une charte interne qui formalise la procédure d'identification des conventions réglementées a été approuvée par le conseil d'administration du 3 décembre 2019. Il est précisé que cette procédure d'identification s'applique préalablement à la conclusion d'une convention qui pourrait être qualifiée de convention réglementée et à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation d'une convention, y compris pour les conventions considérées comme « libres » au moment de leur conclusion.

3.1.3.2 Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.3.2.1 Pouvoirs du conseil d'administration

La Société est administrée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil d'administration est, et doit demeurer, une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social.

Le conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, environnementales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale :

- il examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;

¹ Cette notion comprend, conformément au préambule du Code Afep-Medef révisé en dernier lieu en juin 2018, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (directeur général), les dirigeants

mandataires sociaux non exécutifs (président du conseil d'administration) et les administrateurs de la Société.

- il examine et approuve, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- il procède à la cooptation d'administrateurs si nécessaire et propose des renouvellements d'administrateurs à l'assemblée générale ordinaire ;
- il fixe, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la rémunération des dirigeants et répartit les rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs ;
- il délibère sur les projets de plans d'options de souscription et d'attributions d'actions de performance de la Société et de manière générale sur la politique d'intéressement des dirigeants et salariés du Groupe aux résultats de celui-ci, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations ;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, en contrôlant notamment l'information financière ;
- il procède, au moins une fois par an, à l'analyse de la performance opérationnelle ;
- il rencontre les dirigeants des principales entités du Groupe de manière régulière ;
- il approuve le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération ;
- il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe. Le conseil d'administration est seul compétent pour modifier le Règlement Intérieur qui fait l'objet d'une revue régulière et, le cas échéant, est complété ou modifié pour s'adapter au contexte réglementaire ; et
- il se prononce sur les recrutements, nominations, licenciements ou révocations des principaux dirigeants du Groupe définis comme tel au sens du présent règlement intérieur (disponible sur le site internet du Groupe).

Par ailleurs, en application des recommandations du Code Afep-Medef, auquel la Société a volontairement choisi de se référer, le conseil d'administration s'attache à :

- promouvoir la création de valeur par la Société à long terme en considérant les enjeux sociaux et

environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune ;

- examiner régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- vérifier la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ; et
- s'assurer que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

3.1.3.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

a) Travaux du conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les Statuts, ainsi que par le Règlement Intérieur qui précise les modes de fonctionnement des comités en son sein.

Le président communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations, notamment sur la situation financière, la situation de trésorerie ainsi que les engagements de la Société. Les membres du conseil d'administration sont convoqués avec un préavis minimum de cinq jours par courrier électronique et/ou par notification réalisée par l'intermédiaire d'une plateforme informatique sécurisée.

Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour. Le dossier de la réunion est, dans la plupart des cas, communiqué aux administrateurs cinq jours au moins avant la réunion avec mise à jour des informations contenues préalablement à la tenue du conseil à chaque fois que nécessaire. L'ensemble des informations communiquées à l'occasion des conseils est consultable de manière permanente sur la plateforme informatique sécurisée. En outre, le cas échéant, des éléments complémentaires sont adressés aux administrateurs après

la convocation ou remis en séance si l'urgence ou des contraintes de confidentialité le justifient.

Outre la documentation illustrant les points spécifiquement à l'ordre du jour, le dossier comprend de manière récurrente le projet de procès-verbal de la séance précédente et une sélection d'analyses relatives à la performance opérationnelle et financière du Groupe.

Entre deux séances du conseil d'administration, des notes d'information sur des sujets particuliers, des études, des notes d'analyses et des éléments à caractère économiques ou financiers, ou des communiqués de presse de diffusion nationale sont également transmis aux administrateurs par l'intermédiaire de la plateforme sécurisée.

Les administrateurs sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations confidentielles qui leur sont communiquées. Cette confidentialité est établie à l'article 3.6 du Règlement Intérieur.

Les administrateurs ont reçu, lors de leur nomination, un dossier comprenant tous les documents utiles pour bénéficier d'une information détaillée de la Société, son organisation, ses activités, ses spécificités comptables, financières et opérationnelles. En outre, ils ont pu bénéficier d'une journée d'intégration au cours de laquelle ils ont pu rencontrer et échanger avec les principaux dirigeants opérationnels du Groupe. Les documents sont mis à jour régulièrement et mis à disposition des administrateurs de manière permanente sur une plateforme informatique dédiée et sécurisée.

b) Rapport d'activité du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est réuni à dix-sept reprises au cours de l'exercice 2018/2019, dont à onze reprises depuis l'assemblée générale du 22 mars 2019. Il s'est réuni à trois reprises depuis le 1^{er} octobre 2019. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique et sur une plateforme informatique sécurisée, plusieurs jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du conseil d'administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la

Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société ayant une importance significative.

La durée des séances ordinaires du conseil d'administration a été en moyenne de deux heures. Le taux de participation des membres a été de 96 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le conseil d'administration a reçu, sur une base régulière, les informations nécessaires à l'exécution du plan stratégique New Elior, à la politique du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, aux résultats, à l'activité en général et aux projets et opérations significatifs, notamment en termes de croissance externe et d'investissements.

Lors de chaque réunion, il a entendu la direction générale du Groupe, la direction financière en ce qui concerne la marche des affaires et la situation financière du Groupe et les directeurs généraux d'activités concernés en ce qui concerne la stratégie et son déploiement, les opérations de croissance externe et les projets d'investissements. Plusieurs réunions du conseil d'administration ont été consacrées à la revue des options stratégiques qui a conduit à la cession d'Areas, au plan stratégique New Elior et à l'analyse de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Il a été consulté à de nombreuses reprises sur les opérations et décisions importantes ou requérant son autorisation préalable en vertu du Règlement Intérieur, en particulier les opérations de croissance externe et les investissements ou encore la mise en œuvre des plans d'attribution gratuite d'actions (actions de performance) au bénéfice des salariés des sociétés du Groupe.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, une séance du conseil d'administration s'est tenue hors la présence du directeur général lors de la réunion des administrateurs indépendants qui a eu lieu le 24 juillet 2019.

Assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration au cours de l'exercice 2018/2019 :

Administrateurs	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Gilles Cojan	17	100 %
BIM - Représentée par Robert Zolade	17	100 %
Philippe Guillemot	17	100 %
Gilles Auffret	17	100 %
Anne Busquet	16	94 %
Emesa - Représentée par Pedro Fontana, jusqu'au 24/09/2019	16	94 %
FSP - Représentée par Virginie Duperat Vergne	15	88 %
Bernard Gault	16	94 %
Servinvest - Représentée par Sophie Javary	16	94 %
CDPQ - Représentée par Elisabeth Van Damme	17	100 %

3.1.3.3 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une séance du conseil d'administration est consacré à l'évaluation de son fonctionnement, conformément à son Règlement Intérieur.

L'évaluation de 2019, réalisée par un consultant extérieur conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, a été l'occasion de reconfrmer la dissociation efficace des fonctions de président du conseil et de directeur général et un très bon équilibre des pouvoirs entre le président du conseil, le directeur général et l'administrateur référent indépendant. L'analyse des réponses des administrateurs au questionnaire d'évaluation qui leur a été soumis fait ressortir une appréciation positive de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration ainsi que des relations équilibrées entre la direction générale et la présidence. L'administrateur référent a pu jouer son rôle de coordinateur entre la direction générale, la présidence et les administrateurs indépendants. Les comités remplissent leur rôle de façon professionnelle et les présidents rendent compte de façon efficace.

Les principales pistes d'amélioration relevées lors de ce nouvel exercice et identifiées comme prioritaires consistent à :

- poursuivre les travaux entrepris en termes de plans de successions des équipes dirigeantes du Groupe et initier une réflexion sur l'évolution de la composition du conseil lui-même ;
- multiplier les rencontres avec les équipes dirigeantes opérationnelles ;
- poursuivre et approfondir les réunions consacrées à la revue de la performance opérationnelle, à la gestion

des risques, aux ressources humaines et l'environnement concurrentiel ;

- poursuivre les efforts en termes de standardisation, de synthèse et d'amélioration des délais de transmission des informations à destination du conseil.

Par ailleurs, le 24 juillet 2019, les administrateurs indépendants se sont réunis à l'effet de discuter des moyens d'actions nécessaires à une meilleure visibilité des opérations et des enjeux du Groupe en terme opérationnel et stratégique ainsi qu'à un meilleur équilibre des travaux du conseil entre opérations et questions financières.

Pour parfaire la gouvernance du Groupe, le conseil d'administration s'est doté d'un administrateur référent, Gilles Auffret, qui a pour mission d'assister le président du conseil d'administration dans l'organisation des travaux du conseil, d'assurer la liaison avec les autres administrateurs et de coordonner leurs travaux.

3.1.3.4 Les comités spécialisés

Les travaux et délibérations du conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le conseil pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses trois comités spécialisés :

- le comité d'audit ;
- le comité des nominations et des rémunérations ; et
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des comités sont fixées dans les Statuts et, en complément, dans le Règlement Intérieur.

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations. La présidence du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations est assurée par des administrateurs indépendants.

3.1.3.4.1 Le comité d'audit

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité d'audit en 2018 et en 2019 :

Composition du comité d'audit		Indépendance
Depuis le 9 mars 2018	FSP, représenté par Virginie Duperat-Vergne <i>Présidente du comité</i>	√
	Gilles Cojan	x
	CDPO, représentée par Elisabeth Van Damme	√

√ : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

Le comité d'audit est actuellement composé de trois membres dont deux sont indépendants. Cette composition est conforme au Code Afep-Medef qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers. En outre, le comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire exécutif.

Les membres du comité possèdent les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence (voir la section 3.1.3.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »). Le comité d'audit est présidé par FSP, représenté par Virginie Duperat Vergne, administrateur indépendant.

b) Principales missions du comité

Le comité d'audit aide le conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêtés des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il veille en particulier à la pertinence et à la qualité de la communication financière. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information comptable et financière, extra-financière ainsi que du contrôle légal des comptes.

Les membres de ce comité ont tous une compétence reconnue en matière financière et comptable comme le confirment leurs parcours professionnels (voir la section 3.1.3.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »).

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.5.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formulation de recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable et extra-financière ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société ;
- suivi du montant des honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre de missions autres que celles afférentes au contrôle légal des comptes ;
- vérification du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance ; et
- veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de la Société.

Le comité d'audit peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence dans les mêmes conditions que le conseil d'administration, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participe à ses travaux.

Le comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres ayant droit de vote et participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le comité se tient, sauf exception, deux jours avant le conseil d'administration auquel il rend compte de l'exercice de ses missions. Les comptes rendus d'activité du comité d'audit permettent aux administrateurs d'être pleinement informés, facilitant ainsi leurs délibérations.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité d'audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2018/2019 et quatre fois depuis le 1^{er} octobre 2019. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Chaque réunion du comité se tient en présence des commissaires aux comptes. Le directeur financier groupe assiste aux réunions, accompagné en tant que de besoin des directeurs comptable et consolidation groupe, de la compliance, du contrôle et de l'audit interne.

Lors de ces réunions, le comité a notamment préparé les délibérations du conseil d'administration relatives à l'examen des comptes semestriels et annuels et revu les

projets de communiqués financiers. Il a également examiné les principes en matière de publication des comptes et de communication financière, et l'information contenue dans le Document d'Enregistrement Universel au titre de l'exercice 2018/2019.

Lors de sa séance du 27 novembre 2019, le comité a procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés d'Elior Group et du rapport de gestion. Il a par ailleurs entendu régulièrement les directions du contrôle et de l'audit interne du Groupe notamment sur :

- la cartographie des risques ;
- les plans d'actions prévus ;
- les travaux et actions (réalisés et en cours) en termes de gestion des risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et de contrôle interne.

Par ailleurs, le comité d'audit a consacré une de ses réunions à l'examen de la performance opérationnelle et financière du Groupe, en mai 2019.

3.1.3.4.2 Le comité des nominations et des rémunérations

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité des nominations et des rémunérations en 2018 et en 2019 :

Composition du comité des nominations et des rémunérations		Indépendance
Du 9 mars 2018 au 3 décembre 2018	Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	✓
	Anne Busquet	✓
	Bernard Gault	✓
	BIM, représentée par Robert Zolade	x
Du 3 décembre 2018 au 24 septembre 2019	Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	✓
	Anne Busquet	✓
	Bernard Gault	✓
	BIM, représentée par Robert Zolade	x
	EMESA, représentée par Pedro Fontana	✓
Depuis le 24 septembre 2019	Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	✓
	Anne Busquet	✓
	Bernard Gault	✓
	BIM, représentée par Robert Zolade	x

✓ : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

Le comité des nominations et des rémunérations est actuellement composé de quatre membres, dont trois sont indépendants. Cette composition est conforme au Code Afep-Medef qui préconise que le comité des nominations et des rémunérations soit majoritairement composé

d'administrateurs indépendants, et qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne siège à ce comité.

En outre, le comité est présidé par Gilles Auffret, administrateur référent et indépendant.

La mission principale du comité des nominations et des rémunérations est d'assister le conseil d'administration dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

b) Principales missions du comité

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.6.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- propositions de nomination des membres du conseil d'administration, des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des membres des comités du conseil ;
- établissement et mise à jour du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que des principaux dirigeants du Groupe ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principaux dirigeants du Groupe ;
- examen des enjeux et de la stratégie globale du Groupe en matière de ressources humaines ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs.

De plus, le comité est consulté pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres.

Le comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer, soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité des nominations et des rémunérations prend ses décisions (*i.e.*, avis et recommandations) à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre

étant titulaire d'une voix. Le président du comité, administrateur indépendant, ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix. Les décisions sont prises en dernier ressort par le conseil d'administration en cas de partage des voix.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants ou sur la répartition des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2018/2019 et quatre fois depuis le 1^{er} octobre 2019. Le taux de participation de ses membres a été de 96 %.

Outre ses missions traditionnelles portant sur le recrutement et les éléments de rémunération et de motivation des principaux dirigeants du Groupe, le comité des nominations et des rémunérations a consacré nombre de ses séances de travail à la gouvernance de la société.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration au sujet :

- de la rémunération du président du conseil d'administration ;
- de la structure de la rémunération du directeur général de la Société ;
- de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe non mandataires sociaux ;
- des plans de stock-options et d'actions de performance en vigueur ;
- de la répartition des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateur pour l'exercice 2018/2019 ;
- des plans de successions ; et
- de la politique de la société en matière de diversité et d'égalité professionnelle et salariale.

Il a également piloté les opérations d'auto-évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités au titre de l'exercice 2018/2019.

Enfin, le 3 décembre 2019, le comité a consacré une réunion au plan de succession des principaux dirigeants du Groupe.

3.1.3.4.3 Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale en 2018 et en 2019 :

Composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale		Indépendance
Depuis le 9 mars 2018	BIM, représentée par Robert Zolade <i>Président du comité</i>	-
	Gilles Auffret	√
	Gilles Cojan	-
	Bernard Gault	√

√ : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est actuellement composé de quatre membres, dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 % d'administrateurs indépendants.

Le comité de la stratégie est présidé par BIM, représentée par Robert Zolade. Le directeur général de la Société participe aux réunions du comité.

Dans la perspective d'une gouvernance équilibrée et renforcée, les membres du conseil d'administration qui ne sont pas membres du comité ont la possibilité d'assister aux réunions du comité de la stratégie sans voix délibérative.

Cette ouverture a pour but de favoriser le processus d'information, d'examen des dossiers et de prise des décisions au sein du conseil.

b) Principales missions du comité

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale éclaire le conseil dans ses décisions portant sur les orientations stratégiques ainsi qu'en matière d'investissements et de projets de croissance externe ou de cessions significatifs. Il évalue et prend en compte la bonne intégration des valeurs et des engagements de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale dans ses décisions.

Le comité a pour mission, notamment, de :

- donner son avis au conseil sur les grandes orientations stratégiques ainsi que leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et sur la politique de développement du Groupe ;
- donner son avis au conseil sur la détermination des

entités opérationnelles du Groupe stratégiquement pertinentes ;

- examiner et formuler un avis au conseil sur le budget annuel d'investissements du Groupe et la stratégie d'allocation des investissements ;
- donner son avis au conseil en ce qui concerne les niveaux minimum de rentabilité attendus des investissements ;
- définir et proposer au conseil les indicateurs financiers pertinents pour la prise de décision en matière de croissance externe et d'investissements ;
- donner son avis sur les projets d'acquisition ou de cession significatifs soumis à autorisation préalable du conseil d'administration ;
- examiner les politiques sociales et environnementales et les engagements de l'entreprise en matière de développement durable ainsi que les moyens mis en œuvre.

Ses missions sont définies et détaillées à l'article 4.7.3 du Règlement Intérieur.

Le comité peut valablement délibérer, soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire

d'une voix. Le président du comité ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix, les décisions étant prises en dernier ressort par le conseil d'administration.

Le comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2018/2019 et deux fois depuis le 1^{er} octobre 2019. Le taux de participation a été de 96 %.

Au cours de l'exercice, le comité a notamment :

- consacré quatre réunions à la revue des options stratégiques du Groupe et à la réflexion sur l'avenir de ses métiers, réflexions ayant conduit fin juin 2019 à la

cession des activités de concessions du Groupe ;

- consacré deux réunions à la préparation et à la revue du plan Stratégique New Elior 2024 avec les équipes de direction du Groupe ;
- passé en revue le budget annuel du Groupe ;
- validé les enjeux du Groupe en matière de RSE et s'est assurée que ceux-ci s'inscrivaient pleinement dans la stratégie globale d'Elior ;
- examiné les projets d'investissements significatifs.

Il a formulé ses recommandations au conseil d'administration sur la revue du Document d'Enregistrement Universel, les opérations de restructuration et plus généralement tous les dossiers d'importance significative.

3.1.4 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, révisé en juin 2018, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations Afep-Medef	Pratiques de la Société / Explications
Le Code Afep-Medef retient notamment que l'administrateur personne physique ou le représentant permanent d'une personne morale administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués (article 19).	Les actionnaires ne souhaitent pas instaurer une obligation de détenir d'actions de la Société en propre pour les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs. La Société a décidé de ne pas suivre les recommandations du Code sur ce point, retenant que les personnes morales nommées administrateurs étaient déjà des actionnaires significatifs de la Société pour la plupart. De plus, quand bien même il serait souhaitable que les administrateurs participent aux assemblées générales de la société, les actionnaires n'ont pas souhaité rendre cette règle impérative.

Le Code Afep-Medef auquel la Société se réfère peut être consulté sur internet¹.

La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code.

Par ailleurs, les règles de fonctionnement du conseil d'administration de la Société figurent dans le Règlement Intérieur.

Enfin, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une charte de l'administrateur (annexée au Règlement Intérieur) qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société. Cette charte est annexée au Règlement Intérieur.

¹http://www.afep.com/wp-content/uploads/2018/06/Code-Afep_Medef-révision-du-20-juin_VF.pdf

3.1.5 LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions de l'annexe 3 du Règlement Intérieur, tel que mis à jour le 9 janvier 2020 suites aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions suivantes qui ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général sans l'accord exprès préalable du conseil statuant à la majorité simple¹ :

- (a) l'approbation du budget annuel consolidé de la Société et des Filiales Pertinentes. Chaque budget doit comprendre, en plus des éléments usuels :
 - i. pour les entités opérationnelles (y inclus le siège) un détail des projets de capex identifiés à la date d'établissement du budget dont le montant est supérieur à deux millions d'euros ;
 - ii. au niveau consolidé un détail du résultat opérationnel, des cash-flows et un état précis de la situation financière du Groupe et de ses modes de financement ;
- (b) l'approbation de tout plan stratégique long terme au niveau du Groupe et des entités ainsi que ses modifications significatives ;
- (c) l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de plus de 50 % d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) dont la valeur d'entreprise totale excède dix millions d'euros (10 000 000 €), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) déjà autorisées par le Groupe et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- (d) l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de 50 % ou moins d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) pour un montant unitaire en valeur absolue égal ou supérieur à un million d'euros (1 000 000 €) et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de trois millions d'euros (3 000 000 €) par exercice social ;
- (e) la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (i) dont le prix de cession excède, pour toute cession d'actif hors valeurs mobilières, ou toute cession de participation minoritaire, deux millions d'euros (2 000 000 €) ou (ii) dont la valeur d'entreprise totale s'agissant de cession de participation majoritaire est supérieure à dix millions d'euros (10 000 000 €), à l'exception des cessions résultant d'engagements irrévocables de cession (tels que promesses de vente ou contrats de cession) déjà autorisées par le Groupe et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- (f) toute opération d'offre au public de titre de la Société et l'admission sur un marché réglementé ou l'offre au public de tout ou partie des titres de l'une des filiales de la Société ;
- (g) les modifications des accords d'actionnaires relatifs aux sociétés Ducasse et au groupe constitué autour de la société Gourmet Acquisition Holding ;
- (h) le règlement de tout contentieux ou autre litige donnant lieu à décaissement par la Société ou une Filiale d'une somme qui excède cinq millions d'euros (5 000 000 €) ;
- (i) tout investissement, budgété ou non, (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant cinq millions d'euros (5 000 000 €) ainsi que la fixation des niveaux minimum de rentabilités attendus en matière d'investissement ;
- (j) tout investissement non budgété (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant deux million(s) d'euros (2 000 000 €), et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de dix millions (10 000 000 €) par exercice social ;
- (k) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat en lien avec les activités du Groupe (tel que les contrats de prestation de services en restauration collective) conclu par la Société ou une Filiale avec un client dont le chiffre d'affaires total réalisé par la Société ou la Filiale concernée (calculé sur la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (100 000 000 €) pour les contrats de restauration collective.
- (l) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat d'achat ou autres que ceux visés au

¹ Les mots commençant par une majuscule dans la liste ci-dessus sont définis dans le Règlement Intérieur accessible sur le site d'Elior Group à la page suivante :

<https://www.eliorgroup.com/fr/eliorgroup/gouvernance/conseil-dadministration>

- (k) ci-dessus conclu par la Société ou une Filiale avec un fournisseur ou une contrepartie dont la valeur (calculée en multipliant le volume d'achat ou le chiffre d'affaires par la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (100 000 000 €) ;
- (m) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat conclu par la Société ou une Filiale avec un client, un fournisseur ou une contrepartie qui engage le Groupe au paiement d'une somme, quel que soit sa forme (redevance, loyer ou autre), dont le montant minimum est supérieur à deux millions d'euros (2 000 000 €) par an ;
- (n) les cautions, avals ou garanties consentis par la Société ou ses Filiales dans le cadre des activités du Groupe d'un montant unitaire excédant trente millions d'euros (EUR 30.000.000) dans la limite d'un plafond global annuel de trois cent cinquante millions d'euros (350 000 000 €) ;
- (o) les communiqués de publication du chiffre d'affaires et des résultats et accessoirement tout projet de communication au marché pouvant avoir un effet significatif sur le cours de bourse ou l'image du Groupe pris dans son ensemble ;
- (p) la stratégie de financement du Groupe et de couverture des risques de taux et de change ainsi que la conclusion, la modification ou le remboursement anticipé d'emprunts dont le montant serait supérieur à 20 % de la dette nette du Groupe ;
- (q) la fixation des éléments de rémunération annuelle brute (appréciée sur la base des éléments de rémunération fixe et variable) des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des Principaux Dirigeants définis comme tel au sens du Règlement Intérieur ;
- (r) la conclusion, la modification ou la résiliation des contrats de travail des Principaux Dirigeants des Filiales Pertinentes.

Sont exclues de la liste des opérations soumises à autorisation préalable les opérations visées aux paragraphes c, d et e ci-dessus dès lors que ces opérations sont réalisées entre Filiales contrôlées directement ou indirectement (x) à 100% par Elior Group ou (z) à 100 % par Gourmet Acquisition Holding.

3.1.6 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

3.1.6.1 Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Ebita ajusté : résultat opérationnel courant IFRS incluant la quote-part de résultat des entreprises associées retraité de la charge des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées par les sociétés du Groupe ainsi que des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation.

Ebitda ajusté : excédent brut d'exploitation (Ebitda) retraité de la charge relative aux options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées par les sociétés du Groupe.

Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au paragraphe 4.1.2.1 du Document d'Enregistrement Universel, (ii) des changements de principes comptables ; notamment pour l'effet de la première application de la norme IFRS 15 en 2019 et (iii) des variations de périmètre.

Free cash-flow opérationnel : somme des éléments suivants, tels qu'ils sont définis par ailleurs et enregistrés dans des rubriques individuelles (ou calculés comme la somme de rubriques individuelles) dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

- excédent brut d'exploitation (Ebitda) ;
- acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions ;
- variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets ; et
- autres flux, constitués pour l'essentiel des sommes décaissées (i) au titre des éléments non récurrents du compte de résultat et (ii) au titre des passifs provisionnés lors de la mise en juste valeur des acquisitions de sociétés consolidées.

Cet indicateur reflète la trésorerie générée par les opérations. Il s'agit par ailleurs de l'indicateur retenu en interne pour évaluer la performance annuelle des managers du Groupe.

Résultat net par action ajusté : résultat net part du Groupe des activités poursuivies retraité : (i) des « autres produits et charges opérationnels non courants », (ii) des dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels reconnus en consolidation, (iii) des dépréciations exceptionnelles sur les titres de participations non consolidés et les prêts, (iv) des impacts liés aux plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées présentés en « Activités arrêtées ou en cours

de cession » ; l'ensemble de ces retraitements étant nets d'impôts.

TSR ou Total Shareholder Return : rentabilité totale de l'action Elior Group pour un investisseur, sur une période donnée, égale aux plus-values qui seraient réalisées sur la cession de l'action et aux dividendes réalisés.

Valeur ENA (ou « Elior North America ») : valeur à une date de clôture donnée d'un exercice social de douze (12) mois, calculée comme suit (i) 8,5 fois l'EBITDA de l'exercice social, diminué de (ii) sa dette financière nette propre à cette date donnée. Pour les besoins des présentes, « Valeur ENA 2018 » désigne la Valeur ENA au 30 septembre 2018 et « Valeur ENA 2021 » désigne la Valeur ENA au 30 septembre 2021.

CAGR (ou « compounded annual growth rate ») : taux de croissance annuel composé de la valeur ENA, telle que définie ci-dessus, calculée entre le 1^{er} octobre 2018 et le 1^{er} octobre 2021, en utilisant la formule suivante :
$$\left(\frac{\text{Valeur ENA 2021}}{\text{Valeur ENA 2018}} \right)^{1/3} - 1$$

3.1.6.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019/2020 soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 20 mars 2020

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat sont arrêtés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, introduit par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin 2, ces éléments seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle de la Société du 20 mars 2020, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque mandat.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être compétitive, adaptée à la stratégie et permettre de promouvoir la performance de la Société et sa compétitivité sur le moyen et le long terme.

Conformité

La politique de rémunération des dirigeants est définie en se référant au Code Afep-Medef, qui recommande le respect de principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de la rémunération, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité des règles et de mesure.

Exhaustivité et équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux est analysé de manière exhaustive, en cohérence avec la stratégie de la Société.

Alignement des intérêts et transparence

Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir des dirigeants performants, mais également les intérêts des actionnaires, notamment en termes de transparence et de performance de la Société.

Mesure et comparabilité

La rémunération est déterminée en tenant compte des responsabilités qui sont confiées aux dirigeants mandataires sociaux et conformément à la pratique de marché. Les conditions de performance doivent être exigeantes et correspondre aux facteurs clés de croissance de la Société en étant alignés sur ses objectifs à court et long terme.

3.1.6.2.1 Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération attribuable au président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2019/2020

La fonction de président du conseil d'administration donne lieu au versement d'une rémunération fixe annuelle en numéraire et d'une rémunération au titre du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »). Conformément au Code Afep-Medef, le président du conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable annuelle, ni de rémunération variable pluriannuelle et ne bénéficie d'aucun dispositif d'intéressement long terme sous forme d'options d'actions ou d'actions de performance.

Le conseil d'administration du 3 décembre 2019 a, après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au président du conseil d'administration à 300 000 euros brut au titre de l'exercice 2019/2020.

La rémunération due au titre du mandat d'administrateur du président du conseil d'administration (anciennement « jetons de présence ») sera allouée selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs.

Lors de l'assemblée générale du 20 mars 2020, les actionnaires seront appelés à statuer sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de cette rémunération attribuable au président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2019/2020.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2021, les actionnaires seront de nouveau appelés à émettre un avis sur les éléments de rémunération dus ou attribués au président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2019/2020, étant précisé que le versement de la rémunération fixe du président du conseil d'administration au titre dudit exercice n'est pas conditionnée à un vote favorable de ladite assemblée générale.

3.1.6.2.2 Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération attribuable au directeur général au titre de l'exercice 2019/2020

La rémunération totale attribuable au directeur général de la Société, en raison de son mandat, définie de manière équilibrée et cohérente avec la stratégie de la Société est constituée de trois composantes :

1. la rémunération fixe annuelle ;
2. la rémunération variable de court terme, liée à la performance financière et extra-financière de l'année ;
3. la rémunération variable de long terme, liée à la performance financière interne et externe de la Société sur une base pluriannuelle.

Composantes de la rémunération du directeur général	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement*	Pondération en % de la rémunération brute annuelle fixe
1. FIXE	Retenir et motiver le dirigeant	Fixée en fonction notamment de l'expérience et des pratiques de marché.	
2. VARIABLE DE COURT TERME (ANNUELLE)	Inciter la réalisation des performances financières et extra-financières annuelles de la Société	Déterminée en fonction des priorités et objectifs de nature financière et extra-financière à atteindre au titre de l'exercice.	- Valeur mini. : 0 % - Valeur cible : 100 % - Valeur max. : 150 %
		Critères quantitatifs (prépondérant) : structurés pour favoriser la croissance rentable des activités, assurer la marge de l'Ebita et la génération du free cash-flow opérationnel.	- Valeur cible : 75 %
		Critères qualitatifs : structurés pour prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance rentable sur le long terme.	- Valeur cible : 25 %
3. VARIABLE DE LONG TERME (PLURIANNUELLE)	Favoriser la performance financière interne et externe sur le long terme et récompenser la surperformance	<p>Attribution annuelle d'unités de performance (entre la date de publication des résultats annuels et le 31 janvier suivant).</p> <p>Performance déterminée après application d'une condition de présence et de critères de performance exigeants permettant de mesurer sur une période de trois ans (<i>vesting period</i>) la performance financière interne et externe de la Société, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Bénéfice Net Par Action Ajusté (BNPAA) ; et, • le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR). <p>Engagement de convertir 50 % des gains, net d'impôts, réalisés à l'issue de chaque <i>vesting period</i>, en actions Elixir Group et de conserver ces actions pendant toute la durée des fonctions de directeur général. Cet engagement d'investissement prend fin dès lors que le nombre d'actions Elixir Group détenues représente un montant total égal à six fois le montant de la rémunération fixe annuelle.</p>	<p>- Valeur cible : 222 % - Valeur faciale max. : 262 % (en cas de surperformance) (convertie sur la base du cours de l'action Elixir Group à la date de l'attribution en unités de performance.)</p> <p>Variation entre 0 % et 100 % du nombre d'unités de performance initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future.</p> <p>Quelle que soit la performance du cours de bourse à l'issue de la <i>vesting period</i>, le montant en numéraire versé sur la base du nombre d'unités de performance effectivement acquis à cette date ne pourra pas dépasser 600 % de la rémunération fixe annuelle.</p>

* Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

Le conseil d'administration en date du 3 décembre 2019, sur recommandation du comité des rémunérations et dans le cadre de la politique de rémunération qu'il a fixée et qui sera soumise au vote des actionnaires en mars 2020, a arrêté les éléments de rémunération du directeur général au titre de l'exercice 2019/2020 après prise en compte du niveau de responsabilité du directeur général et des pratiques de marché.

Le conseil d'administration s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du directeur général, ses composantes et ses montants tenaient compte de l'intérêt général de la Société, des pratiques de marché et du niveau de performances attendu.

Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société et de son environnement concurrentiel, par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

Le conseil a veillé à ce que la rémunération contienne une partie variable de long terme pour favoriser la stabilité de la direction générale du Groupe, facteur important pour assurer l'exécution du plan stratégique New Elior.

Le conseil s'est également attaché à ce que les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération soient à même de traduire les objectifs de performance opérationnelle et financière du Groupe à court, moyen et long terme.

Il a en outre effectué une analyse comparative de la rémunération globale à laquelle pourrait prétendre le

directeur général par rapport à un *peer group*¹ composé de sociétés ayant des caractéristiques et un profil similaires à ceux de la Société.

L'objectif était de s'assurer que le montant global de cette rémunération était motivant tout en se situant à un niveau proche de celui appliqué par le *peer group*. Il ressort de cette analyse que le montant de la rémunération globale du directeur général se situe, à la cible, au 6^{ème} rang dans le *peer group* incluant Elior.

1. Une rémunération fixe d'un montant annuel s'élevant à 900 000 euros brut

Le conseil d'administration du 3 décembre 2019 a, après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au directeur général à 900 000 euros bruts au titre de l'exercice 2019/2020, sans changement par rapport à 2018/2019.

2. Une rémunération variable court terme (annuelle)

Le conseil d'administration a décidé de fixer la valeur cible de la rémunération variable court terme à 100 % de la rémunération fixe (75 % de critères quantitatifs et 25 % de critères qualitatifs), pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantitatifs et qualitatifs, sans changement par rapport à 2018/2019.

Les principes de calcul de la rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2019/2020 incluant les critères applicables et leur pondération figurent dans les tableaux ci-dessous :

¹ Le *peer group* s'entend des sociétés Auto Grill, Mitchells & Butlers, SSP, Whitbread, Accor, Bureau Veritas, Lagardère, Rexel et Securitas.

Choix des critères de performance de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs*

Nature du critère	Critères de performance	Motivations liées au choix du critère
Quantitatif	Marge de l'Ebita	Dans le processus d'élaboration de la rémunération variable, le comité des nominations et des rémunérations a considéré que ces critères quantitatifs étaient les plus appropriés au regard de la nature des métiers du Groupe et pour mesurer les niveaux de performances atteints. Le comité des nominations et des rémunérations a estimé en particulier que la performance de croissance du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, la génération de free cash-flow opérationnel et la marge de l'Ebita étaient des critères particulièrement pertinents.
	Croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre et à taux de change constant	
	Free cash-flow opérationnel (en valeur absolue)	
Qualitatif	Amélioration sur l'exercice social 2019/2020 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » audité la base annuelle du rapport RSE ¹	L'amélioration sur l'exercice 2019/2020 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » est un objectif annuel déterminé par rapport à une cible de 70 % à horizon 2025.
	Amélioration du taux de rétention clients	L'amélioration du taux de rétention clients est un critère essentiel pour favoriser l'amélioration des marges et la création de valeur.

Critères et objectifs de la rémunération variable court terme (annuelle)*

Nature du critère	Détail des critères quantitatifs		Min	Cible	Max	
Critères quantitatifs : ¾ du variable (75 % de la rémunération fixe)	Marge de l'Ebita	En % de la rémunération fixe	0 %	30 %	45 %	
	Croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre et à taux de change constant	En % de la rémunération fixe	0 %	30 %	45 %	
	Free cash-flow opérationnel (en valeur absolue)	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,50 %	
	Total quantitatifs			0 %	75 %	112,5 %
	Amélioration sur l'exercice social 2019/2020 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » audité la base annuelle du rapport RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	
	Amélioration du taux de rétention clients	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %	
	Total qualitatifs			0 %	25 %	37,5 %
Total quantitatifs et qualitatifs			0 %	100 %	150 %	

* Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

¹ La formule de calcul retenue pour l'indicateur RSE a évolué afin de prendre en compte l'ensemble des promotions internes à des postes de Managers.

3. Une rémunération variable long terme pluriannuelle

La rémunération variable long terme pluriannuelle consiste en l'attribution de 182 239 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,36 millions d'euros pour 2019/2020 (soit 262 % du montant de la rémunération annuelle fixe), correspondant à une *fair value* estimée à 1,7 million d'euros (« Unités de Performance 2020 »).

Le nombre d'Unités de Performance 2020 a été calculé en divisant le montant en numéraire représentatif des Unités de Performance 2020, soit 2,36 millions d'euros, par la moyenne pondérée des cours de bourse de l'action Elior Group sur les 20 séances de bourse suivant le 4 décembre 2019, date de publication des résultats annuels 2018/2019, soit 12,95 euros.

Le 9 janvier 2020, le conseil d'administration a constaté que la moyenne pondérée des cours de bourse de l'action Elior Group sur les 20 séances de bourse suivant le 4 décembre 2019 était de 12,95 euros et qu'en conséquence le nombre d'Unités de Performance 2020 attribuables au directeur général était de 182 239.

i. Principe

Les Unités de Performance 2020 seront acquises par le directeur général à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution (« *Vesting Period* »), qui expirera le 31 décembre 2022, sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance 2020 acquis dépendra :

- du niveau de croissance du BNPAA atteint sur la *Vesting Period* ; et
- de la performance relative de l'action Elior Group mesurée, sur la *Vesting Period*, par son taux de rentabilité (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR ») par comparaison avec :
 - le TSR, calculé sur la même période, d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité qu'Elior, en ce compris Elior (le « Panel »)¹ ; et
 - le TSR, calculé sur la même période, de l'indice Next 20 GR (l'« Indice »).

Au niveau maximum de croissance du BNPAA (en cas de surperformance, soit 12 % par an) et au niveau cible de

performance du TSR, le nombre total d'Unités de Performance 2020 acquises est de 182 239.

Aux niveaux cibles de (i) croissance du BNPAA (soit 8% par an) et (ii) performance du TSR, le nombre total d'Unités de Performance 2020 acquises est de 154 440 (représentant 2 millions € en valeur faciale).

Les objectifs de BNPAA et de TSR ainsi que les proportions et nombres d'Unités de Performance dépendant du niveau de croissance du BNPAA et de la performance du TSR d'Elior Group (par rapport au Panel et à l'Indice) sont indiqués dans le tableau ci-après.

Le calcul de la croissance du BNPAA sera effectué sur la base des trois exercices 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022.

Celui de la performance du TSR d'Elior Group et des sociétés du Panel et de l'Indice sera réalisé par un expert désigné par le comité des nominations et des rémunérations et s'obtiendra en mesurant les performances constatées entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022.

¹ Le Panel s'entend des sociétés Aramark, Autogrill, Compass, Elis Berendsen, ISS, Sodexo et SSP.

ii. Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance 2020 acquises

- Nombre d'unités de performance 2020 aux niveaux cibles de croissance de BNPA et de performance du TSR : 154 440 dont 60 % au titre du BNPA et 40 % au titre du TSR.
- Nombre d'unités de performance 2020 au niveau de croissance maximum de BNPA (surperformance) et au niveau cible de performance du TSR : 182 239 dont 66 % au titre du BNPA et 34 % au titre du TSR.

Unités de Performance 2020 liées à la performance du BNPA					
92 664, soit 60% de la totalité des Unités de Performance 2020 aux niveaux cibles de BNPA et de TSR					
120 463, soit 66% de la totalité des Unités de Performance 2020 au niveau maximum de BNPA et au niveau cible de TSR					
Niveau de croissance annuel moyen du BNPA ¹	% Unités de Performance 2020 acquises au titre du BNPA au niveau de croissance minimum et cible	% Unités de Performance 2020 acquises au titre du BNPA au niveau de croissance maximum	Nombre d'Unités de Performance 2020 soumises à l'objectif de BNPA acquises	% de la totalité des Unités de Performance	
				Au niveau cible BNPA	Au niveau maximum BNPA
En dessous de 5 %	0 %	0 %	0	0 %	0 %
5 % (niveau minimum)	50 %	NA	46 332	30 %	NA
Entre 5 et 8 % (exclus)	Interpolation linéaire (50 % à 100 %)			30 % à 60 %	NA
8 % (niveau cible)	100 %	NA	92 664	60 %	NA
Entre 8 et 12 % (exclus)	Interpolation linéaire (100 % à 130 %)			NA	NA
12 % (niveau maximum) et au-delà	NA	130 %	120 463	NA	66,1 %

Unités de Performance 2020 liées à la performance du TSR ²							
61 776, soit 40% de la totalité des Unités de performance 2020 aux niveaux cibles de BNPA et de TSR et 34% de la totalité des Unités de performance 2020 au niveau maximum de BNPA et au niveau cible de TSR							
TSR du Panel 30 888, soit 20 % de la totalité des Unités de Performance 2020 aux niveaux cibles de BNPA et de TSR			TSR de l'Indice 30 888, soit 20 % de la totalité des Unités de Performance 2020 aux niveaux cibles de BNPA et de TSR			% de la totalité des Unités de Performance 2020	
Niveau du TSR d'Elior Group par rapport au TSR du Panel ³	% Unités de Performance 2020 acquises	Nombre d'Unités de Performance 2020 acquises	Niveau du TSR d'Elior Group par rapport au TSR de l'Indice ⁴	% Unités de Performance 2020 acquises	Nombre d'Unités de Performance 2020 acquises	Au niveau cible BNPA	Au niveau maximum BNPA
En dessous de 100 %	0 %	0	En dessous de 100 %	0 %	0	0 %	
A 100 %	50 %	15 444	A 100 %	50 %	15 444	20 %	16,9 %
Entre 100 et 120 %	Interpolation linéaire (50 % à 100 %)		Entre 100 et 120 %	Interpolation linéaire (50 % à 100 %)		20 % à 40 %	16,9 % à 33,9 %
A 120 % et au-delà (niveau cible)	100 %	30 888	A 120 % et au-delà (niveau cible)	100 %	30 888	40 %	33,9 %

La performance du TSR d'Elior Group, du Panel et de l'Indice sera calculée par un expert désigné par le comité des nominations et des rémunérations en prenant en compte la progression du cours ajusté (notamment des dividendes versés) de l'action des sociétés sur la période du 31 décembre 2019 au 31 décembre 2022 et en intégrant les dividendes éventuellement versés.

¹ Niveaux de croissance annuelle moyens de BNPA fixés par le conseil d'administration du 3 décembre 2019, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

² Le nombre d'Unités de Performance 2020 acquises au titre de la performance du TSR, de l'Indice ou du Panel, ne pourra excéder 40 % du nombre total des Unités de Performance 2020 attribuées.

³ En cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport au Panel ou à l'Indice, aucune Unité de Performance soumise à l'objectif de performance du TSR du Panel ne sera acquise.

iii. Vesting Period et condition de présence

A l'issue de la *Vesting Period*, le nombre d'Unités de Performance 2020 effectivement acquises au titre des objectifs de BNPA et du TSR sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performances 2020 par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels suivant immédiatement la date d'acquisition définitive.

Quelle que soit la performance du cours de bourse, le montant en numéraire versé à l'issue de la *Vesting Period* ne pourra pas dépasser 600 % de la rémunération fixe annuelle 2019/2020, soit 5,4 millions d'euros.

À l'issue de la *Vesting Period* applicable aux Unités de Performance 2020 :

- la Société versera au directeur général le montant de sa rémunération variable long terme 2019/2020 effectivement et définitivement due pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et que les actionnaires de la Société aient approuvé cette rémunération en assemblée générale ordinaire en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, et
- sous réserve que le directeur général ne détienne pas un nombre d'actions Elior Group représentant en valeur au moins six fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, il devra acquérir des actions Elior Group pour un montant égal à 50 % du montant net d'impôts perçu au titre des Unités de Performance 2020, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de directeur général.

4. Autres éléments de rémunération

Rémunération due au titre du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)

La rémunération due au titre du mandat d'administrateur du directeur général sera allouée selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs.

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Régimes de retraite

Néant.

Indemnité de départ

Dans le cas où la Société déciderait de révoquer le directeur général de ses fonctions pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein d'Elior Group, ce dernier aurait droit au paiement, à titre de l'indemnisation de tous dommages subis par lui du fait de la révocation, d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à (i) 12 mois de rémunération ou (ii) 24 mois de rémunération en l'absence de la mise en œuvre d'un engagement de non concurrence au bénéfice du directeur général, l'un ou l'autre de ces montants montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute rémunération variable de long terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, qui serait caractérisée notamment, mais non exclusivement, dans les cas suivants :

- comportement inapproprié pour un dirigeant (critique de la Société et de ses organes dirigeants envers les tiers...);
- absence répétée de prise en compte des décisions du conseil d'administration et/ou agissements contraires auxdites décisions ;
- erreurs de communication répétées portant gravement atteinte à l'image et/ou à la valeur de la Société (impact sur le cours de bourse).

L'indemnité de départ ne sera due, en tout ou en partie, que si la moyenne (« M ») des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le directeur général, est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le directeur général serait :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égal à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égal ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$,

où : $X = (M-80) / (100-80)$

Cette condition de performance sera appréciée sur une période de trois exercices décomptée pour la première fois à compter du 1^{er} octobre 2018, date d'ouverture du premier exercice social suivant l'arrivée de Philippe Guillemot au sein du Groupe.

Dans le cas où le départ a lieu au cours des trois premiers exercices suivant l'arrivée de Philippe Guillemot, la performance sera appréciée sur les seuls exercices clos à compter du 1^{er} octobre 2018.

Aucune indemnité de départ ne sera due en cas de démission du directeur général de ses fonctions.

Ces éléments, modifiés par rapport à la prise de fonctions du directeur général, ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société, conformément aux dispositions légales en vigueur, et seront soumis au vote de l'assemblée générale de la Société du 20 mars 2020.

Accord de non-concurrence

En cas de cessation des fonctions du directeur général pour quelque cause que ce soit, ce dernier sera tenu par un engagement de non-concurrence à l'égard d'Elior Group pendant une période de deux années à compter de la date de cessation de ses fonctions, et ce en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de directeur général.

En vertu dudit engagement, le directeur général aura interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions, pour quelque cause que ce soit :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de directeur général de la Société ou de président ou de mandataire social. Cette obligation est toutefois limitée à une interdiction d'entrer au service :
 - des sept sociétés directement concurrentes d'Elior Group, à savoir Aramark, Compass, ISS, Sodexo, Autogrill, SSP et Lagardère, et
 - de toute autre société concurrente de taille significative ayant une activité de restauration collective ou de concession en France et dans les 6 autres pays dans lesquels Elior Group a des implantations, à savoir l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Portugal, l'Allemagne et les États-Unis ;

- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux d'Elior Group ; et/ou
- d'avoir des Intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, le directeur général percevra sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable de long terme) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors rémunération variable de long terme) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

Quelle que soit la cause de la cessation de fonctions (démission ou révocation), le conseil d'administration de la société pourra décider d'exonérer le directeur général de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence au bénéfice du directeur général.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Ces éléments, modifiés par rapport à la prise de fonctions du directeur général, ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société, conformément aux dispositions légales en vigueur, et seront soumis au vote de l'assemblée générale de la Société du 20 mars 2020.

Contrat de travail

Conformément au Code Afep-Medef, aucun contrat de travail n'est conclu entre le directeur général et la Société.

Avantages en nature

Le directeur général dispose d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.

Prestations sociales et assurances

Le directeur général bénéficie des régimes mis en place au sein d'Elior Group et applicables aux mandataires sociaux en matière de couverture sociale et de retraite. Il ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire.

Primes et indemnités accordés à l'occasion de la prise de fonction

Aucune indemnité de prise de fonctions, à quelque titre.

* * *

Lors de l'assemblée générale du 20 mars 2020, les actionnaires seront appelés à statuer sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de cette rémunération attribuable au directeur général au titre de l'exercice 2019/2020.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2021, les actionnaires seront de nouveau appelés à émettre, sous la forme d'un vote impératif, un avis sur les éléments de rémunération dus ou attribués au directeur général au titre de l'exercice 2019/2020, étant précisé que le versement des éléments de rémunération fixe du directeur général au titre dudit exercice n'est pas conditionné à un vote favorable de ladite assemblée générale, tandis que le versement des éléments de rémunération variable et, le cas échéant, exceptionnelle, est, quant à lui, conditionné à un vote favorable.

3.1.6.3 Éléments de rémunération et avantages de toute nature, versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018/2019 soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 20 mars 2020

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux en raison de leur mandat au titre de l'exercice 2018/2019, ont été approuvés dans les

conditions prévues à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, par l'assemblée générale du 22 mars 2019¹.

En application de l'article L.225-100 du Code de commerce, les éléments de rémunération et les avantages de toute nature, versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux, au titre de l'exercice 2018/2019, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale de la Société prévue le 20 mars 2020, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque mandat.

Les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne sont titulaires d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de sociétés du Groupe, ni d'actions de performance.

¹ Voir section 3.1.6 du document de référence 2017/2018

3.1.6.3.1 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018/2019 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018/2019 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 20 mars 2020 en vertu de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

a) Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées gratuitement (Tableau n°1 nomenclature AMF)

(En euros) Gilles Cojan Président du conseil d'administration	Exercice 2017/2018	Exercice 2018/2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau n°2 ci-dessous)	510 333,0	466 000,0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	sans objet	sans objet
TOTAL	510 333,0	466 000,0

b) Tableau récapitulatif des rémunérations (Tableau n°2 nomenclature AMF)

(En euros) Gilles Cojan Président du conseil d'administration	Exercice 2017/2018		Exercice 2018/2019	
	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	458 333,0 ¹	416 666,6 ¹	400 000,0	408 333,3 ²
Rémunération variable annuelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération variable pluriannuelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)	52 000,0 ³	sans objet	66 000,0	52 000,0
Avantages en nature	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
TOTAL	510 333,0	416 666,6	466 000,0	460 333,3

¹ Rémunération annuelle totale brute (de 500 000,0 euros pour l'exercice 2017/2018) calculée *pro rata temporis* à compter du 1^{er} novembre 2017 soit, au titre de l'exercice 2017/2018, un montant dû de 458 333,0 euros et versé de 416 666,6 euros.

² La rémunération fixe mensuelle brute de septembre 2018, calculée sur la base d'une rémunération annuelle totale brute de 500 000,0 euros pour l'exercice 2017/2018, a été payée en octobre 2018 (sur l'exercice 2018/2019).

³ En qualité de (i) représentant de la société SOFIBIM pour le mois d'octobre 2017 puis (ii) administrateur de la Société à compter du mois de novembre 2017.

3.1.6.3.2 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018/2019 à Philippe Guillemot

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018/2019 à Philippe Guillemot, directeur général, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 20 mars 2020 en vertu de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

a) Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées gratuitement

(Tableau n°1 nomenclature AMF)

<i>(En euros)</i>		
Philippe Guillemot Directeur général	Exercice 2017/2018	Exercice 2018/2019
Rémunérations dues au titre de l'exercice ¹ (détaillées au tableau n°2 ci-dessous)	676 067,1	2 986 436,6 ²
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	Voir partie (iii) indiquée ci-après.	Voir la section 3.1.6.2.2 pour les composantes de la rémunération variable pluriannuelle
TOTAL	676 067,1	2 986 436,6

¹ Ce total inclut l'avantage de l'utilisation de la voiture de fonction.

² Les montants des rémunérations variables annuelle et pluriannuelle seront soumis au vote ex-post des actionnaires.

b) Tableau récapitulatif des rémunérations (Tableau n°2 nomenclature AMF)

<i>(En euros)</i>				
Philippe Guillemot Directeur général	Exercice 2017/2018		Exercice 2018/2019	
	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	750 000,0 ¹	675 000,00 ²	900 000,0	900 000,0
Rémunération variable annuelle ³	375 000,0 ⁴	sans objet	1 132 875,0 ⁵	375 000,0
Rémunération variable pluriannuelle	Voir partie (iii) indiquée ci-après.			
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	900 000,0 ⁶	sans objet
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)	24 000,0	sans objet	51 000,0	24 000,0
Avantages en nature ⁷	1 280,6	1 067,1	2 561,6	2 561,6
TOTAL	1 150 280,6	676 067,1	2 986 436,6	1 301 561,6

¹ Philippe Guillemot ayant pris ses fonctions de directeur général en cours d'exercice social, sa rémunération fixe annuelle 2017/2018 est calculée *pro rata temporis*, soit 750 000,0 euros.

² La rémunération fixe mensuelle brute de septembre 2018, calculée sur la base d'une rémunération annuelle totale brute de 900 000,0 euros pour l'exercice 2017/2018, a été payée en octobre 2018 (sur l'exercice 2018/2019).

³ La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.

⁴ Voir le détail de la rémunération variable annuelle 2017/2018 de Philippe Guillemot dans la section 3.1.6.3.2. du document de référence 2017/2018.

⁵ Voir partie (ii) ci-après.

⁶ Voir partie (vi) ci-après.

⁷ Véhicule de fonction mis à disposition par la Société.

Le conseil d'administration en date du 3 décembre 2019 a, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations et dans le cadre de la politique de rémunération qu'il a fixé, arrêté les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération de toute nature attribuable au directeur général, Philippe Guillemot, pour l'exercice 2018/2019, après prise en compte du niveau de responsabilité ainsi que des pratiques de marché.

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'assemblée générale du 22 mars 2019 a approuvé ces principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération de toute nature attribuable au directeur général pour l'exercice 2018/2019.

Au titre de ses fonctions de directeur général de la Société durant l'exercice 2018/2019, la rémunération de Philippe Guillemot comprenait les éléments suivants :

(i) Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle de Philippe Guillemot au titre de l'exercice 2018/2019 a été fixée par le conseil d'administration à la somme de 900 000 euros brut. La rémunération fixe annuelle de Philippe Guillemot s'est donc élevée à 900 000 euros bruts pour l'exercice 2018/2019.

(ii) Rémunération variable court terme (annuelle)

La valeur cible du montant de la partie variable court terme annuelle de la rémunération de Philippe Guillemot était fixée à 100 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit 900 000 euros au titre de l'exercice 2018/2019¹), en contrepartie de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs tels que définis ci-après.

La rémunération variable pouvait par ailleurs être portée à 150 % du montant cible (soit 1 350 000 euros brut au titre de l'exercice 2018/2019¹) en cas de dépassement de ces objectifs.

Il appartenait au conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations, de fixer chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération annuelle.

La rémunération variable court terme de la rémunération de Philippe Guillemot au titre de l'exercice 2018/2019 est fondée sur les critères de performances suivants :

- à hauteur de 75 %, en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs basés sur (i) la génération de free cash-flow opérationnel² et (ii) la croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre et taux de change constants ; et
- à hauteur de 25 %, en fonction de l'atteinte d'objectifs individuels qualitatifs précis et prédéfinis basés quant à eux sur (i) la mise en place d'un plan de succession sur l'exercice 2018/2019 pour le leadership du Groupe et (ii) l'amélioration sur l'exercice 2018/2019 de l'indicateur RSE « *taux de recrutement interne* ».

Concernant les objectifs quantitatifs (pondération 75 %) :

Critère 1 (pondération 50 %) : free cash-flow opérationnel¹ :

- en dessous de 63,7M€ : 0%
- de 63,7M€ à 94M€ : 50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %)
- de 94M€ à 128,9 M€ et plus : de 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %)

Critère 2 (pondération 25 %) : croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre et taux de change constant par rapport au périmètre existant au 1^{er} octobre 2018 (croissance organique) :

- en dessous de +30,2M€ : 0 %
- de +30,2M€ à +60,5M€ : 50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %) ;
- de + 60,5M€ à +151,2M€ et plus : 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %).

Les deux objectifs quantitatifs ont été retraités suite à la cession d'Areas.

Concernant les objectifs qualitatifs (pondération 25 %) :

Critère 3 (pondération 15 %) : mise en place d'un plan de succession pour le leadership du Groupe; et

Critère 4 (pondération 10 %) : amélioration sur l'exercice social 2018/2019 de l'indicateur RSE « *taux de recrutement interne* » audité sur la base annuelle du rapport RSE :

- en dessous de 42,5 % : 0 %
- de 42,5 % à 44 % : 50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %) ;
- de 44 % à 48 % et plus : 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %).

Le conseil d'administration du 3 décembre 2019, suivant les recommandations du comité des nominations et des

¹ Voir section 3.1.6.2.2 du Document d'Enregistrement Universel.

² Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel.

rémunérations, a décidé de fixer la rémunération variable annuelle 2018/2019 de Philippe Guillemot à 1 132 875 euros, soit 125,875 % de sa rémunération fixe

annuelle 2018/2019. Le détail de la rémunération variable annuelle 2018/2019 figure à la présente section du Document d'Enregistrement Universel.

Le tableau ci-dessous présente les quatre critères permettant de calculer la rémunération variable court terme (annuelle) 2018/2019 de Philippe Guillemot, directeur général de la Société¹ :

Critère 1 (quantitatif) Free cash-flow opérationnel Pondération : 50 % (Les objectifs ont été retraités suite à la cession d'Areas)			
Objectif de génération de free cash-flow opérationnel	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Free cash-flow opérationnel généré	Montant du bonus attribué (en €)
En dessous de 63,7M€	0 %	sans objet	sans objet
De 63,7M€ à 94M€	50 % à 100 % (linéaire de 50 % à 100 %)	sans objet	sans objet
De 94M€ à 128,9 M€ et plus	100 % à 150 % (linéaire de 100 % à 150 %)	+218,5M€ soit un taux de réalisation de 150 % (soit 75 % du salaire de base)	675 000,0 €
Critère 2 (quantitatif) Croissance du chiffre d'affaires consolidé du Groupe à périmètre constant par rapport au périmètre existant au 1/10/2018 et à taux de change constant (croissance organique) Pondération : 25 % (Les objectifs ont été retraités suite à la cession d'Areas)			
Objectifs de croissance du CA consolidé à périmètre et taux de change constant	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Croissance du CA consolidé à périmètre constant par rapport au périmètre existant au 01/01/2018 et à taux de change constant (croissance organique)	Montant du bonus attribué (en €)
En dessous de +30,2M€	0 %	sans objet	sans objet
De +30,2M€ à +60,5M€	50 % à 100 % (linéaire de 50 % à 100 %)	+43,5M€ soit un taux de réalisation de 71,94 % (soit 18 % du salaire de base)	162 000,0 €
De + 60,5M€ à +151,2M€ et plus	100 % à 150 % (linéaire de 100 % à 150 %)	sans objet	sans objet
Critère 3 (qualitatif) Mise en place d'un plan de succession pour le leadership du Groupe Pondération : 15 %			
sans objet	Performance réalisée en % de la rémunération fixe annuelle		Montant du bonus attribué (en €)
	Taux de réalisation de 130 % (soit 19,5 % du salaire de base)		175 500,0 €
Critère 4 (qualitatif) Amélioration sur l'exercice social 2018/2019 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » audité sur la base annuelle du rapport RSE Pondération : 10 %			
Amélioration de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne »	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Montant du bonus attribué (en €)
En dessous de 42,5 %	0	sans objet	sans objet
De 42,5 % à 44 %	50 % à 100 % (linéaire de 50 % à 100 %)	sans objet	sans objet
De 44 % à 48 % et plus	100 % à 150 % (linéaire de 100 % à 150 %)	Atteinte d'un taux de 46,7 % soit un taux de réalisation de 133,75 % (soit 13,375 % du salaire de base)	120 375,0 €
Rémunération variable totale 2018/2019 : 1 132 875,0 € soit 125,875 % de la rémunération annuelle fixe 2018/2019			

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

(iii) Rémunération variable long terme (RVLТ)

Le conseil d'administration du 3 décembre 2018 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 188 648 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,36 millions d'euros pour 2018/2019 et correspondant à une *fair value* estimée à 1,82 millions d'euros.

Le nombre d'unités de performance effectivement acquises sera calculé en fonction de critères de performance exigeants à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution, qui expirera le 31 décembre 2021, et sous réserve que le directeur général soit toujours en poste à cette date (Voir section 3.1.6.2.2 du document de référence 2017/2018).¹

(iv) Indemnité de départ

Sans objet.

(v) Engagement de non concurrence

Sans objet.

(vi) Rémunération exceptionnelle

Le conseil d'administration du 27 septembre 2018 a décidé que dans le cas où les réflexions engagées portant sur l'accélération de la croissance des activités du Groupe aboutiraient à la cession de ses activités de concessions, Philippe Guillemot aurait droit à une rémunération exceptionnelle qui serait pour partie fonction de la réalisation définitive de ladite cession et pour partie fonction du prix de cession effectivement perçu, et

pourrait atteindre jusqu'à 300 % de sa rémunération fixe annuelle. Le conseil d'administration a considéré que l'importance de cette évolution stratégique pour le Groupe et sa réalisation rapide et dans de bonnes conditions justifiaient le versement d'une rémunération exceptionnelle.

L'assemblée générale du 22 mars 2019 a approuvé cette rémunération exceptionnelle.

Areas ayant été cédé le 1^{er} juillet 2019 dans de bonnes conditions, le conseil a décidé, sur recommandation du comité des nominations et rémunérations, de verser à Philippe Guillemot une prime exceptionnelle égale à 100% de sa rémunération annuelle fixe 2018/2019, soit la somme de 900.000 euros.

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de cette rémunération exceptionnelle sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 20 mars 2020.

(vii) Avantages en nature

Philippe Guillemot a disposé d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.

¹ Par ailleurs, le conseil d'administration du 5 décembre 2017 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 119 331 unités de performances représentant un montant en numéraire égal à 2 millions d'euros pour 2017/2018 et correspondant à une *fair value* estimée à 1,4 million d'euros.

Le nombre d'unités de performance effectivement acquises sera calculé en fonction de critères de performance exigeants à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution, qui expirera le 31 décembre 2020, et sous réserve que le directeur général soit toujours en poste à cette date (voir section 3.1.6.2.2 du document de référence 2016/2017).

3.1.6.4 Tableaux des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018/2019 selon la nomenclature AMF¹

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2018/2019 sont produits en sections 3.1.6.3 (tableaux n°1 et n°2 de la nomenclature AMF) et 3.1.6.4 (tableaux n°3 à n°11 de la nomenclature AMF) du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.6.4.1 Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs
(Tableau n°3 nomenclature AMF)

Les administrateurs ne perçoivent pas d'autres rémunérations que celles indiquées dans le tableau ci-dessous.

Mandataires sociaux non dirigeants ²	Exercice 2017/2018		Exercice 2018/2019	
	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Gilles Cojan	sans objet	52 000 €	sans objet	66 000 €
BIM Représentée par Robert Zolade	sans objet	79 000 €	sans objet	69 000 €
Gilles Auffret³	12 000 €	76 000 €	4 500 €	67 500 €
Anne Busquet³	10 000 €	72 000 €	3 000 €	55 500 €
Emesa Représentée Pedro Fontana jusqu'au 24/09/2019, date à laquelle il a été remplacé par Vanessa Llopart	9 167 € *	30 000 €*	sans objet	54 000 €
FSP³ Représentée par Virginie Duperat-Vergne	7 000 €*	27 000 €	4 500 €	49 500 €
Bernard Gault³	5 833 €*	41 000 €	3 000 €	66 000 €
Servinvest Représentée par Sophie Javary	sans objet	45 000€	sans objet	48 000 €
CDPQ³ Représentée Elisabeth Van Damme	10 000 €	51 000 €	3 000 €	55 500 €
Laurence Battle^{3**}	5 000 €	26 000 €	sans objet	sans objet
Sofibim **	sans objet	18 000 €	sans objet	sans objet
TOTAL	59 000 €	517 000 €	18 000 €	531 000 €

* Montants déterminés sur une base *pro rata temporis*.

** Les mandats de Laurence Battle et Sofibim sont arrivés à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 9 mars 2018 et n'ont pas été renouvelés (voir partie 3.1.6.4.1 du document de référence 2017/2018)

Précisions sur les rémunérations perçues au titre des mandats d'administrateurs (anciennement « jetons de présence »)

Conformément à l'article 20.1 du Code Afep-Medef, la part variable liée à la participation au conseil ou à un comité est prépondérante par rapport à la part fixe.

Rémunération des administrateurs indépendants

Chaque administrateur indépendant perçoit une rémunération annuelle fixe de 3 000 euros au titre de son mandat d'administrateur et de 1 500 euros en cas d'exercice d'un mandat de président de comité spécialisé.

À cette rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable de 3 000 euros par réunion du conseil

¹ Position - recommandation AMF n°2009-16, Guide d'élaboration des documents de référence.

² Non inclus Philippe Guillemot, directeur général et administrateur de la Société, dont la rémunération perçue au titre du mandat d'administrateur s'est élevée à 24 000 € (part variable) en 2017/2018 et 51 000 € (part variable) en 2018/2019.

³ Administrateurs indépendants.

d'administration et de 1 500 euros par réunions du comité d'audit, du comité des nominations et des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Rémunération des administrateurs non-indépendants

Chaque administrateur non indépendant bénéficie d'une rémunération variable de 3 000 euros par réunion du conseil d'administration et de 1 500 euros par réunions du comité d'audit, du comité des nominations et des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Aucune rémunération fixe n'est allouée aux administrateurs non indépendants pour l'exercice clos le 30 septembre 2019.

Les montants indiqués sont bruts de retenue à la source.

• **Exercice 2018/2019**

Le montant des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs pour l'exercice 2018/2019 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 3 décembre 2019.

Exercice 2017-2018

Le montant des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs pour l'exercice 2017-2018 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 3 décembre 2018.

3.1.6.4.2 Tableau sur les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe *(Tableau n°4 nomenclature AMF)*

Sans objet.

3.1.6.4.3 Tableau sur les options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social *(Tableau n°5 nomenclature AMF)*

Sans objet.

3.1.6.4.4 Tableau sur les actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe *(Tableau n°6 nomenclature AMF)*

Exercice 2018/2019						
	N° et date du plan	Nombre d'actions de performance attribuées	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Gilles Cojan	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

3.1.6.4.5 Tableau sur les actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social *(Tableau n°7 nomenclature AMF)*

Sans objet.

3.1.6.4.6 Tableau sur l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (Tableau n°8 nomenclature AMF)

Information sur les options de souscription ou d'achat	Plan 2016/1	Plan 2016/2
Date d'assemblée générale	11.03.2016	11.03.2016
Date des décisions du conseil d'administration	11.03.2016	27.10.2016
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	843 243	814 695
Dont les mandataires sociaux dirigeants		
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet
Dont les mandataires sociaux non dirigeants		
Gilles Auffret	sans objet	sans objet
Anne Busquet	sans objet	sans objet
EMESA (Pedro Fontana puis Vanessa Llopart)¹	sans objet	sans objet
SERVINVEST (Sophie Javary)	sans objet	sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	sans objet	sans objet
BIM (Robert Zolade)	sans objet	sans objet
FSP (Virginie Duperat Vergne)	sans objet	sans objet
Bernard Gault	sans objet	sans objet
Point de départ d'exercice des options	11.03.2020	27.10.2020
Date d'expiration	11.03.2020	27.10.2020
Date d'acquisition des options	11.03.2020	27.10.2020
Date de fin de période de conservation	11.03.2020	27.10.2020
Prix de souscription	16,30 € ²	18,29 €
Modalités d'exercice	sans objet	sans objet

¹ EMESA était représentée par Pedro Fontana jusqu'au 24 septembre 2019, date à laquelle il a été remplacé par Vanessa Llopart.

² Le prix de souscription de chaque action de la Société émise à la suite de l'exercice d'une option intègre une décote de 10 % par rapport à la moyenne des cours cotés des vingt séances de bourse précédant la date d'attribution.

Conditions de performance et de présence	<i>voir note ci-dessous¹</i>	<i>voir note ci-dessous²</i>
Nombres d'actions souscrites durant l'exercice 2018/2019	0	0
Nombres d'actions souscrites en cumulé depuis l'attribution	0	0
Nombre d'options confirmées au 31 décembre 2019	95 811 ³	64 073 ⁴
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	747 572	750 622
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2019	0	0
Taux de performance financière atteint	11,36 % ⁵	7,86 % ⁶

¹ Marge d'EBITA et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2017 (pour les membres des Executive Board et Management Committee) et croissance du bénéfice par action publié au 30 septembre 2017 (pour les membres du Leader Committee et les Regional Directors) et (ii) condition de présence appréciée sur quatre années.

² Marge d'EBITA et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2018 (pour les membres des Executive Board et Management Committees) et croissance du bénéfice par action publié au 30 septembre 2018 (pour les membres du Leader Committee et les Regional Directors) et (ii) condition de présence appréciée sur quatre années.

³ Dont 95 811 au bénéfice des membres de l'Executive Board et du Management Committee et 0 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors pour le plan 2016/1.

⁴ Dont 64 073 au bénéfice des membres de l'Executive Board et du Management Committee et 0 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors, pour le plan 2016/2.

⁵ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'options confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (95 811) sur (b) le nombre total d'options attribuées (843 243).

⁶ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'options confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (64 073) sur (b) le nombre total d'options attribuées (814 695).

Présentation des plans d'options de souscription d'actions Elior Group 2016

L'assemblée générale qui s'est réunie le 11 mars 2016 a autorisé le conseil d'administration pour :

- consentir, en une ou plusieurs fois, aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société (autres que le président-directeur général d'Elior Group) et/ou des sociétés liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit (i) à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou (ii) à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci dans les conditions prévues par la loi ;
- décider que le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions représentant plus de 2,2 % du capital social de la Société au jour de l'attribution des options ;
- décider que le prix de souscription de chaque action de la Société qui serait émise à la suite de l'exercice d'une option ne pourra être inférieur à 90 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date d'attribution ;
- décider que la levée des options devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Plan 2016/1 (11 mars 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du même jour en vue de mettre en place deux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des options sont conditionnés (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres de l'Executive Board et du Management Committee sur la marge de l'EBITA réalisée (pour 70 % des options) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des options) au 30 septembre 2017, et ;

- pour les bénéficiaires membres du Leaders Committee et les Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action publié entre la date d'attribution des options et le 30 septembre 2017.

Plan 2016/2 (27 octobre 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 27 octobre 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place deux nouveaux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Board, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion du président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau n°8 ci-dessus.

L'octroi et le nombre définitifs des options sont conditionnés (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres de l'Executive Board et du Management Committee sur la marge de l'EBITA réalisée (pour 70 % des options) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des options) au 30 septembre 2018, et ;
- pour les bénéficiaires membres du Leaders Committee et les Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action publié entre la date d'attribution des options et le 30 septembre 2018.

La résolution de l'assemblée générale de la Société du 11 mars 2016 relative à l'octroi d'options donnant droit à la souscription ou l'achat d'actions Elior Group avait une durée de validité de 38 mois et est venue à expiration le 11 mai 2019.

* * *

Aucune résolution relative à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Elior Group ne sera soumise au vote de l'assemblée générale de la société le 20 mars 2020.

3.1.6.4.7 Tableau sur l'historique des attributions d'actions de performance (Tableau n°9 nomenclature AMF)

a) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2016 et 2017

Information sur les actions de performance	Plan 2016/3	Plan 2016/4	Plan 2017/1
Date d'assemblée générale	11.03.2016	11.03.2016	11.03.2016
Date des décisions du conseil d'administration	11.03.2016	27.10.2016	05.12.2017
Nombre total d'actions attribuées	148 941	249 017	213 044
Dont les mandataires sociaux dirigeants			
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet	sans objet
Dont les mandataires sociaux non dirigeants			
Gilles Auffret	sans objet	sans objet	sans objet
Anne Busquet	sans objet	sans objet	sans objet
EMESA (Pedro Fontana puis Vanessa Llopart)¹	sans objet	sans objet	sans objet
SERVINVEST (Sophie Javary)	sans objet	sans objet	sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	sans objet	sans objet	sans objet
BIM (Robert Zolade)	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions attribuées gratuitement	11.03.2020	27.10.2020	05.12.2019
Date de fin de période de conservation	11.03.2020	27.10.2020	05.12.2019
Conditions de performance et de présence	<i>Voir note ci-dessous²</i>	<i>Voir note ci-dessous³</i>	<i>Voir note ci-dessous⁴</i>

¹ EMESA était représentée par Pedro Fontana jusqu'au 24 septembre 2019, date à laquelle il a été remplacé par Vanessa Llopart.

² (i) conditions de performance : marge d'EBITA (pour 70 % des actions) et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2017 (pour 30 % des actions), et (ii) condition de présence : les droits d'attribution d'actions étant caducs en cas de départ avant la date du deuxième anniversaire de la date d'attribution ou de démission avant le quatrième anniversaire de la date d'attribution et en cas de départ (autre qu'une démission) entre le deuxième anniversaire de la date d'attribution et le quatrième anniversaire de la date d'attribution, le nombre d'actions définitives sera calculé prorata temporis entre 50 % et 100 % des actions confirmées après application des conditions de performance (avec des exceptions usuelles en cas de décès ou d'invalidité).

³ (i) conditions de performance : marge d'EBITA (pour 70 % des actions) et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2018 (pour 30 % des actions) pour les membres des Executive Board et du Management Committee et sur la croissance du bénéfice par action ajusté au 30 septembre 2018 pour les membres des Leaders Committee et des Regional Directors, et (ii) condition de présence : les droits d'attribution d'actions étant caducs en cas de départ avant la date du deuxième anniversaire de la date d'attribution ou de démission avant le quatrième anniversaire de la date d'attribution et en cas de départ (autre qu'une démission) entre le deuxième anniversaire de la date d'attribution et le quatrième anniversaire de la date d'attribution, le nombre d'actions définitives sera calculé prorata temporis entre 50 % et 100 % des actions confirmées après application des conditions de performance (avec des exceptions usuelles en cas de décès ou d'invalidité).

⁴ L'attribution définitive des actions sera conditionnée à (i) des conditions de performance mesurées sur la base des comptes au 30 septembre 2018 et basées sur la génération de cash-flow opérationnel et (ii) une condition de présence de deux ans à compter de la date d'attribution.

Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2019	47 905	32 063 ¹	56 699 ²
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	101 036	216 954	156 345
Actions attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2019 (non confirmées)	0	0	0
Taux de performance financière atteint	32,16 % ³	12,88 % ⁴	26,61 % ⁵

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2016 et 2017

L'assemblée générale qui s'est réunie le 11 mars 2016 a autorisé le conseil d'administration à :

- procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société (autres que le président-directeur général de la Société) et/ou des sociétés liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
- décider que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 0,3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Plan 2016/3 (11 mars 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée en date du même jour en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice des membres de l'*Executive Committee* et du *Management Committee* à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70 % des actions de performance) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des actions de performance) au 30 septembre 2017.

Plan 2016/4 (27 octobre 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 27 octobre 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice des membres de l'*Executive Committee*, du *Management Committee*, du *Leaders Committee* et des *Regional Directors* à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres des *Executive Committee* et *Management Committee* sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70 % des actions de performance) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30% des actions de performance) au 30 septembre 2018.
- pour les bénéficiaires membres des *Leaders Committee* et des *Regional Directors* sur la croissance du bénéfice par action ajusté au 30 septembre 2018.

¹ Dont 32 063 au bénéfice des membres des *Executive* et *Management Committees* et 0 au bénéfice des membres du *Leaders Committee* et des *Regional Directors* pour le plan 2016/4.

² Dont 32 407 au bénéfice des membres des *Executive* et *Management Committees* et 24 292 au bénéfice des membres du *Leaders Committee* et des *Regional Directors* pour le plan 2017/1.

³ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (47 905) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (148 941).

⁴ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (32 063) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (249 017).

⁵ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière (56 699) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (213 044).

Plan 2017/1 (5 décembre 2017)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 5 décembre 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place un plan d'attribution d'actions de performance de la Société au bénéfice des membres de l'*Executive Committee*, du *Management Committee*, du *Leaders Committee* et des *Regional Directors* à l'exclusion du président du conseil d'administration, du directeur général et du directeur général délégué de la Société.

L'octroi et le nombre définitif des actions attribuées gratuitement ont été subordonnés à (i) une condition de

présence appréciée sur deux années et (ii) des conditions de performance basées sur la génération de cash-flow opérationnel mesurées sur la base des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

b) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2018

Information sur les actions de performance	Plan 2018/1	Plan 2018/2	Plan 2018/3	Plan 2018/4	Plan 2018/5
Date d'assemblée générale	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018
Date des décisions du conseil d'administration	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018
Nombre total d'actions attribuées	549 655	620 427	119 280	126 078	122 440
Dont mandataires sociaux dirigeants					
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Dont mandataires sociaux non dirigeants					
Gilles Auffret	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Anne Busquet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
EMESA (Pedro Fontana) ¹	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
SERVINVEST (Sophie Javary)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
BIM (Robert Zolade)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
FSP (Virginie Duperat Vergne)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Bernard Gault	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021
Date de fin de période de conservation	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2019 ²	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	48 973	53 121	0	0	0
Actions de performance restantes au 31 décembre 2019 (non confirmées)	500 682	567 306	119 280	126 078	122 440
Taux performance financière atteint ³	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

¹ EMESA était représentée par Emilio Cuatrecasas jusqu'au 31 août 2018, date à laquelle il a été remplacé par Pedro Fontana.

² Le nombre d'actions confirmées sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2021, et au 31 décembre 2021 pour le critère TSR.

³ Le taux de réalisation de la performance financière sera déterminé à la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions.

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2018

L'assemblée générale d'Elior Group du 9 mars 2018 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225 129 et suivants et L. 225 197 1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 1,2 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 15 juin 2018, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 9 mars 2018 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice de :

- concernant les salariés du groupe Elior : les catégories (i) Global Executives 1 et 2 et Top Executives 1 et (ii) Top Executives 2 - Senior Executives 1 et 2 membres du Leaders Committee ;
- concernant les salariés de la division Elior North America : les catégories (i) Top Executives 1 et (ii) Top Executives 2 et Senior Executives 1 membres du Leaders Committee ; et
- du directeur général d'Elior North America.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sera conditionné à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et (ii) des conditions de performance basées sur les critères suivants¹ :

- (i) *Concernant les plans au bénéfice des salariés du groupe Elior :*
- **Plan 2018/1** : concernant les catégories Global Executives 1 et 2 et Top Executives 1, sur :
 - l'objectif de croissance du BNPA² (pour 70 % des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 30 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la

performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

- **Plan 2018/2** : concernant les catégories Top Executives 2, Senior Executives 1 et 2 membres du Leaders Committee, sur l'objectif de croissance du BNPA² (pour 100 % des actions de performance).
- (ii) *Concernant les plans au bénéfice des salariés de la division Elior North America :*
 - **Plan 2018/3** : concernant la catégorie Top Executives 1, sur :
 - l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 30 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
 - **Plan 2018/4** : concernant les catégories Top Executives 2 et Senior Executives 1, sur l'objectif de CAGR (pour 100% des actions de performance).
 - **Plan 2018/5** : concernant le directeur général d'Elior North America :

Pour les actions de performance, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 50 % des actions de performance) ;
- l'objectif de croissance du BNPA² (pour 28 % des actions de performance) ; et
- la performance du TSR Elior (pour 22 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

Pour les actions de surperformance et de top-performance, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de surperformance et top-performance gratuites) ; et
- la performance du TSR Elior (pour 30 % des actions de surperformance et top-performances gratuites) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

¹ Voir section 3.1.6.1 du présent Document d'Enregistrement Universel pour les définitions qui suivent, à savoir : BNPA², TSR et CAGR.

c) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2019

Information sur les actions de performance	Plan 2019/1	Plan 2019/2	Plan 2019/3	Plan 2019/4
Date d'assemblée générale	22.03.2019	22.03.2019	22.03.2019	22.03.2019
Date des décisions du conseil d'administration	24.07.2019	24.07.2019	24.07.2019	24.07.2019
Nombre total d'actions attribuées	500 722	586 388	122 653	344 209
Dont mandataires sociaux dirigeants				
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Dont mandataires sociaux non dirigeants				
Gilles Auffret	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Anne Busquet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
EMESA (Pedro Fontana)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
SERVINVEST (Sophie Javary)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
BIM (Robert Zolade)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
FSP (Virginie Duperat Vergne)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Bernard Gault	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022
Date de fin de période de conservation	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2019 ¹	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	0	0	0
Actions de performance restantes au 31 décembre 2019 (non confirmées)	500 722	586 388	122 653	344 209
Taux performance financière atteint ²	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

¹ Le nombre d'actions confirmées sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2022, et au 31 décembre 2022 pour le critère TSR.

² Le taux de réalisation de la performance financière sera déterminé à la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions.

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2019

L'assemblée générale d'Elior Group du 22 mars 2019 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225 129 et suivants et L. 225 197 1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 2,7 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, sans pouvoir excéder 1% par an ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 24 juillet 2019, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 22 mars 2019 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice :

- concernant les salariés du groupe Elior des membres (i) de l'Executive et du Management Committees et (ii) du Leader Committee ;
- concernant les salariés de la division Elior North America, des membres (i) de l'Executive et du Management Committees et (ii) du Leaders Committee.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sera conditionné à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées sur les critères suivants ¹:

(i) Concernant les plans au bénéfice des salariés du groupe Elior :

- Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees, les conditions de performance seront :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 50 % des actions de performance) ;

- le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30 % des actions de performance) ; et
- la performance du TSR Elior (pour 20 % des actions de performance) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
- Concernant les membres du Leaders Committee et autres, la condition de performance sera :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 70% des actions de performance) ; et
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions de performance).

(ii) Concernant les plans relatifs aux bénéficiaires salariés de la division Elior North America :

- Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees, les conditions de performance seront :
 - l'objectif de CAGR (pour 50 % des actions de performance) ;
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 20 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
- Concernant les membres du Leaders Committee et autres, la condition de performance sera :
 - l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de performance) ; et
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions de performance).

Aucune résolution relative à l'attribution d'actions de performance Elior Group ne sera soumise au vote de l'assemblée générale de la société le 20 mars 2020.

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les définitions qui suivent, à savoir : BNPA, Free cash-flow opérationnel, TSR et CAGR.

3.1.6.4.8 Tableau sur les options de souscription d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan 2016/1	Plan 2016/2
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

3.1.6.4.9 Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (Tableau n°10 nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Exercice 2017/2018	Exercice 2018/2019
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	Sans objet	
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	Voir la section 3.1.6.2.2 pour les composantes de la rémunération variable pluriannuelle et 3.1.6.3.2 pour les éléments de rémunération 2017/2018 et 2018/2019.	

3.1.6.4.10 Tableau sur le suivi des recommandations Afep-Medef (Tableau n°11 nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	oui	Non	oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>		X		X		X		X
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>		X		X	X ¹		X ¹	

¹ Voir la section 3.1.6 du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.6.4.11 Tableau de comparaison du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des salariés du Groupe

Cette présentation a été réalisée conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-3 alinéa 6 du Code de commerce. Le périmètre porte sur les sociétés regroupant les équipes siège du groupe, dont Elior Group SA.

Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	2018/2019	2017/2018
Moyenne	3,32	4,09
Médiane	1,16	1,27

Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015
Moyenne	27	23	32	44	40
Médiane	55	43	54	67	59

Les ratios ci-dessus ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables dues au cours des exercices mentionnés et des instruments de rémunération long terme attribués au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur. La méthodologie de calcul adoptée correspond à un calcul des rémunérations au prorata des durées respectives des personnes présentes, sur une base équivalent temps plein et qui correspond à une rémunération annuelle année pleine.

Éléments d'explications de la variation des ratios :

- 2018/19 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration ;
- 2017/18 : rémunérations cumulées, au prorata des durées respectives des mandats de Philippe Salle, en qualité de président directeur général, de Philippe Guillemot, en qualité de directeur général et de Gilles Cojan en tant que Président du Conseil d'administration ;
- 2015/16 et 2016/17 : année pleine du mandat de Philippe Salle, en qualité de président directeur général ;
- 2014/15 : rémunérations cumulées, au prorata des durées respectives des mandats de Philippe Salle, en qualité de président directeur général et de Gilles Petit en qualité de directeur général.

3.1.6.5 État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du conseil d'administration depuis le 1^{er} octobre 2018 et jusqu'au 31 décembre 2019 sur les titres de la Société (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total (en euros)
G. Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	6.12.2018	12,64	4 000	50 580,0
G. Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	6.12.2018	12,37	4 000	49 516,0
G. Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	10.12.2018	11,98	6 000	71 905,80
G. Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	10.12.2018	12,09	4 000	48 368,0
G. Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	11.12.2018	11,91	4 000	47 664,0
G. Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	11.12.2018	12,00	10 000	120 000,0
B. Gault	Administrateur	Actions	Acquisition	13.12.2018	12,19	1 000	12 190,0
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	24.12.2018	12,38	4 352	53 896,91
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	27.12.2018	12,36	67 712	837 414,62
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	28.12.2018	12,49	1 429	17 859,21

BIM	Administrateur	Actions	Contrat à terme sur actions ¹	07.01.2019	-	-	-
BIM	Administrateur	Actions	Nantissement ²	07.01.2019	12,85	1 333 333	-
P. Guillemot	Administrateur	Actions	Paiement du dividende en actions (AG du 22/03/2019)	16.04.2019	11,73	527	6 181,71
CDPQ	Administrateur	Actions	Paiement du dividende en actions (AG du 22/03/2019)	16.04.2019	11,73	335 669	3 937 398,0
EMESA	Administrateur	Actions	Paiement du dividende en actions (AG du 22/03/2019)	16.04.2019	11,73	374 719	4 395 454,0
G. Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	29.05.2019	10,28	9 710	99 818,8
G. Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	29.05.2019	10,29	19 420	199 831,8
EMESA	Administrateur	Actions	Acquisitions	13.06.2019	11,19	19 000	212 562,5
EMESA	Administrateur	Actions	Acquisitions	14.06.2019	11,23	8 000	89 840,0
EMESA	Administrateur	Actions	Acquisitions	17.06.2019	11,31	18 000	203 599,8
EMESA	Administrateur	Actions	Acquisitions	18.06.2019	11,30	23 274	263 003,1
EMESA	Administrateur	Actions	Acquisitions	19.06.2019	11,43	9 000	102 849,4
EMESA	Administrateur	Actions	Acquisitions	20.06.2019	11,46	9 726	111 494,0
BIM	Administrateur	Actions	Nantissement ³	20.06.2019	11,43	4 000 001	-
BIM	Administrateur	Actions	Dénouement anticipé d'un contrat à terme sur actions ⁴	20.06.2019	18,13	4 000 001	72 536 685,0
EMESA	Administrateur	Actions	Annulation	31.07.2019		4 210 000	-
BIM	Administrateur	Actions	Nantissement ⁵	19.09.2019	12,44	6 769 566	-
B. Gault	Administrateur	Actions	Acquisition	06.12.2019	12,80	3 000	38 400,0
BIM	Administrateur	Actions	Cession	20.12.2019	13,15	540 389	7 107 115,89
BIM	Administrateur	Actions	Cession	24.12.2019	13,10	42 091	551 546,63
BIM	Administrateur	Actions	Cession	31.12.2019	13,12	169 754	2 227 878,59

¹ BIM a mis en place avec un prestataire de service d'investissement un financement structuré. Le montant du financement structuré, qui sera versé par le prestataire de services d'investissement à BIM, s'élève à 16.598.517 €. Le nombre d'actions Elixir Group concernées par le contrat à terme prépayé s'élève à 1.333.333. L'échéance finale de l'opération se situe en février 2022.

² Constitution par BIM d'un nantissement de compte-titres sur lequel sont inscrites 1.333.333 actions Elixir Group. La valeur du nantissement s'élève à un montant de 17.133.329,05 euros selon le cours de bourse de clôture de l'action Elixir Group du 4 janvier 2019.

³ BIM a conclu le 20 juin 2019 avec un prestataire de services d'investissement un avenant portant modification notamment des trois contrats à terme prépayé sur actions Elixir Group conclus les 1^{er} février 2016, 22 mars 2016 et 20 juin 2016. L'objet de cet avenant est de procéder au dénouement physique, par livraison de titres, par anticipation de certaines tranches de certains des contrats susvisés portant sur un nombre total de 4 000 001 actions Elixir Group.

⁴ À l'issue de cette opération dont le règlement-livraison doit intervenir le 24 juin 2019, BIM a cédé 4 000 001 actions Elixir Group au prestataire de services d'investissement pour un montant total de 72.536.685 €.

⁵ Réduction du nantissement à la suite du rachat réalisé le 19 septembre 2019 de 16 000 obligations émises par BIM échangeables en actions à la suite de ce rachat et de la réduction corrélative des obligations garanties, 6.769.566 actions Elixir Group restent inscrites sur le compte nanti.

3.2 GESTION DES RISQUES

À la date d'enregistrement de ce document, les risques majeurs décrits ci-après sont ceux que le Groupe estime susceptibles d'arriver en fonction d'une probabilité d'occurrence, et d'affecter de manière significative son activité, sa situation financière, son image ou de limiter sa capacité à atteindre ses objectifs. Le Groupe pourrait également être affecté par la survenance de risques non décrits ici car jugés non significatifs ou qui auraient émergés.

Le Groupe a procédé, comme chaque année, à la revue et à l'analyse de ses risques. Il en résulte une mise sous contrôle de ceux-ci toujours plus attentive. La Direction Générale du Groupe a instauré une gouvernance consistant à nommer par risque majeur un ou plusieurs

« Risk Leader(s) » parmi les membres du Comité Exécutif. Cette analyse ici présentée prend en compte la sortie de la société AREAS du périmètre au 1^{er} juillet 2019. Pour chacun d'entre eux est donné la « Spécificité de l'exposition » ainsi que la « Description du risque ». Chaque risque est adressé par des tâches et des contrôles clés qu'il convient d'appliquer pour tenter d'éviter leur survenance ou limiter leurs éventuels impacts. Des exemples de ces mesures sont donnés pour chaque risque dans le paragraphe « Exemple d'éléments de maîtrise de risque ». Le Risk Leader s'assure que cet environnement de contrôle est diffusé et connu de l'ensemble du Groupe. L'audit interne, par ses missions sur sites, s'assure quant à lui par échantillonnage que la diffusion et l'application sont correctes.

4 catégories de risques ont été identifiées pour un total de 23 risques :

Catégories de risque	Nombre	% Age
Opérationnels	10	43%
Finances	5	22%
IT	3	13%
Ressources humaines	5	22%
Total	23	100%

La hiérarchisation des facteurs de risques a été effectuée en tenant compte de l'ampleur estimée de leur impact défavorable (Criticité brute), avant prise en compte des éléments de maîtrise :

- Importante ***
- Tolérable **
- Acceptable *

Catégorie 1 : Opérationnels	Sécurité alimentaire et qualité des menus	***
	Perte de contrats clés	***
	Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats	***
	Gestion de crise	***
	Développement commercial et processus de réponse à appel d'offre	**
	Code des marchés publics - Droit de la concurrence	**
	Chaîne d'approvisionnement et logistique	**
	Dépendance fournisseurs	**
	Démarrage et développement de projets/de nouveaux contrats	**
	Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus	**

Catégorie 2 : Finances	Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles - Fraude	***
	Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts)	**
	Évaluation des actifs	*
	Évolutions législatives, normatives, fiscales	*
	Fusions/Acquisitions - Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques, mauvaise intégration, manque de synergies	*
Catégorie 3 : Information technology	Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles	***
	Indisponibilité durable d'une application stratégique	**
	Perte de moyens de production (centre de données)	**
	Personnes clés	***
	Évolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité	***
	Risque pays	*
	Risque social	*
Catégorie 4: Ressources humaines	Évolutions législatives	*
	Personnes clés	***
	Évolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité	***
	Risque pays	*
	Risque social	*
	Évolutions législatives	*

Cette estimation sera amenée à évoluer dans le temps au gré des résultats des audits internes indépendants et sur sites, conduits conformément à un plan d'audit pluriannuel de déploiement du nouvel outil de contrôle interne en cours de refonte au moment de la rédaction de ce document.

3.2.1 Risques opérationnels

3.2.1.1 Sécurité alimentaire et qualité des menus ***

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé au risque lié à la sécurité sanitaire du fait de la quantité des repas servis.

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques liés à la sécurité et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire pouvant le conduire à faire l'objet d'actions en responsabilité et ainsi nuire à sa réputation et à ses résultats ou encore affecter ses relations avec ses clients.

L'activité principale du Groupe est la fabrication et le service de repas ainsi que la vente de produits alimentaires dans le cadre de la fourniture de services externalisés (restauration collective). Par conséquent, le Groupe est particulièrement exposé à des préjudices résultant de craintes avérées ou supposées concernant la sécurité ou la qualité de l'alimentation qu'il propose. Des méthodes inadaptées, des outils de production ou des comportements inappropriés pourraient nuire à la qualité

des prestations alimentaires fournies. Des plaintes pour cause de maladies ou autres préjudices liés à de l'alimentation contaminée, périmée, mal étiquetée ou altérée pourraient nécessiter la mise en œuvre de mesures coûteuses destinées à les traiter, telles que le retrait des produits de la vente ou la destruction de fournitures et de stocks impropres à la consommation.

Les activités de restauration du Groupe s'appuient sur le strict respect par ses employés des normes applicables aux activités de préparation des aliments et de restauration. Les plaintes liées à la qualité et à la préparation des aliments sont fréquentes dans le marché de la restauration collective et peuvent survenir à tout moment. Si le Groupe était reconnu comme négligent en matière de sécurité alimentaire, il pourrait être exposé à une responsabilité importante qui pourrait avoir une incidence défavorable sur son résultat d'exploitation. Même si ces plaintes sont sans fondement, toute publicité négative subie par le Groupe et relative à la sécurité alimentaire peut avoir une incidence sur sa réputation et impacter défavorablement les ventes.

Les activités de restauration du Groupe l'exposent également à des risques inhérents à l'industrie alimentaire, tels que le risque de contamination généralisée ainsi que les problèmes liés à la traçabilité des produits, à la nutrition et aux autres problèmes en matière

de santé. Dans certains cas, les fournisseurs de produits alimentaires sont contraints de rappeler des produits mis en vente. En conséquence, le Groupe peut être contraint de retirer certains produits de son stock et avoir recours aux livraisons par d'autres fournisseurs. De tels événements peuvent engendrer de fortes perturbations pour les activités du Groupe.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de mauvaise hygiène et sécurité alimentaire.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Gestion du portefeuille de sites : connaissance précise de leur activité ;
- Audits par des laboratoires indépendants, analyse bactériologiques sur sites ;
- Formation des collaborateurs aux procédures relatives à l'hygiène (HACCP) et la sécurité au travail ;
- Remise d'un livret de sécurité au travail à chaque salarié ;
- Référencement et suivi de la performance des fournisseurs ;
- Détermination d'équipements d'hygiène et de production ;
- Veille réglementaire et suivi des alertes produits ;
- Processus de communication en cas d'incident (cf. risque Gestion de crise) ;
- Identification de responsables hygiène et production.

3.2.1.2 Perte de contrats clés ***

Spécificité de l'exposition

Le Groupe réalise l'essentiel de ses prestations dans un contexte de sous-traitance contractuelle sur les sites des clients.

Les contrats représentent des actifs volatiles car les menaces pesant sur ceux-ci sont nombreuses : concurrence, internalisation par le client, fermeture de site...

Description du risque

Les activités de prestations de restauration collective et des services du Groupe sont réalisées en application de contrats qui sont soit à durée déterminée soit à durée indéterminée mais qui contiennent des dispositions qui permettent aux clients du Groupe de mettre fin au contrat sous réserve de respecter un préavis.

Les contrats peuvent notamment être résiliés ou non renouvelés, si l'un des concurrents du Groupe offre un service identique à un prix inférieur ou en cas d'évolution des marchés.

L'activité du Groupe dépend de sa capacité à renouveler ses contrats et gagner de nouveaux contrats dans des conditions économiques favorables.

Le Groupe ne peut anticiper le fait qu'un client décide de résilier ou de ne pas renouveler un contrat (même si les contrats sont renouvelés, leurs termes peuvent être moins avantageux que ceux des contrats précédents ou peuvent imposer au Groupe de réaliser des investissements importants).

Certains clients du Groupe pourraient décider de ré-internaliser certaines prestations fournies par le Groupe (restauration collective et/ou service). Ils peuvent aussi décider de délocaliser leurs sites d'activité ou de changer leur stratégie.

La perte d'un contrat important ou la perte simultanée de plusieurs contrats pourrait alors avoir une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et sur la situation financière du Groupe.

En outre, l'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services du Groupe pourrait nuire à sa réputation et ainsi impacter significativement la faculté du Groupe à remporter de nouveaux contrats, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non adaptation aux nouvelles attentes des convives.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Programme de fidélisation ;
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction des clients et des convives ;
- Gestion active des contrats par typologie de clients ;
- Stratégie commerciale étudiée pour éviter la dépendance à un secteur ou à un groupe de clients ;
- Etude/Anticipation de l'évolution des marchés et de leurs attentes actuelles et futures.

3.2.1.3 Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats ***

Spécificité de l'exposition

Les activités du Groupe sont implantées principalement dans 6 pays aux cultures différentes. De ce fait, même si les contrats disposent souvent de clauses générales préétablies, ils comportent également, pour bon d'entre

eux, des clauses spécifiques résultant de négociations pouvant conduire à des responsabilités supplémentaires.

Le Groupe utilise pour plusieurs de ses marchés des marques de franchiseurs.

Enfin, les activités à faible marge exercées par le Groupe nécessitent une attention constante au niveau de sa politique de crédit management.

Description du risque

Certains contrats peuvent contenir des clauses pouvant mettre en jeu la responsabilité du Groupe ou lui faire supporter des risques mal appréhendés ayant une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation.

Le Groupe est tributaire de la capacité de ses clients à payer les services qu'il leur fournit. Si un client rencontre des difficultés financières, ses paiements peuvent être considérablement retardés et le Groupe pourrait finalement ne pas être en mesure de percevoir les sommes qui lui sont dues en vertu des contrats correspondants, le contraignant à une remise de dette. Des incidents de paiement importants ou récurrents pourraient avoir des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non adaptation aux nouvelles attentes des convives.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Procédures de validation des réponses aux appels d'offre ;
- Procédures de validation des contrats avec analyse des risques ;
- Workflow intégré de validation des engagements contractuels ;
- Processus et outils de construction de l'offre homogènes ;
- Analyse des responsabilités et des garanties d'assurances en amont de la signature des contrats ;
- Analyse de solvabilité client.

3.2.1.4 Gestion de crise ***

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à un risque lié à la sécurité sanitaire pouvant impacter significativement son image.

Le Groupe est implanté principalement dans 6 pays et emploie environ 110 000 collaborateurs sur 15 000 sites et 23 000 restaurants et points de vente.

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques alimentaires et non alimentaires pouvant nuire à sa réputation et avoir une incidence défavorable sur le cours de bourse. Le Groupe est particulièrement exposé à une promotion négative de son image résultant de la communication d'informations avérées ou supposées.

Une mauvaise préparation à la gestion de crise pourrait perturber la tenue des activités et favoriser la perte d'agrément. Une gestion inadaptée d'une crise postérieurement à sa survenance, comme l'absence de communication face au report d'un incident alimentaire avéré ou non, et relayé par les médias et diffusé sur un réseau social, pourrait remettre en cause l'implication des cadres dirigeants quant à la gestion des dispositifs de prévention des risques.

Certains événements constitutifs des scénarios de crise, non anticipés, par pays ou par activité, pourraient révéler des faiblesses dans l'établissement de la cartographie des risques et dans les procédures de gestion du plan de crise. Une communication interne mais aussi externe mal maîtrisée pourrait porter atteinte à l'image du Groupe et avoir des répercussions sociales et économiques négatives. Des clients sous contrat ou des prospects potentiels pourraient décider de résilier ou de ne pas renouveler un contrat, voire de réévaluer les termes de façon moins avantageuse.

En outre, l'absence de constitution d'un comité de crise défavoriserait la collecte et la fiabilisation d'informations exploitables par les décisionnels du Groupe. Le manque d'accompagnement par des experts pourrait engendrer une mauvaise stratégie de pilotage de gestion de crise et augmenter notre exposition.

Le manque de formation, théorique et pratique, pour tester le niveau d'appropriation de chacun des collaborateurs concernés par le dispositif de gestion de crise fragiliserait l'efficacité du déploiement des mesures à prendre pour répondre à celle-ci.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Identification des principales menaces qui pèsent sur le Groupe (y compris non alimentaires) ;
- Mise en place d'un plan de gestion de crise alimentaire et non alimentaire ;
- Cellule de gestion de crise Groupe ;
- Sensibilisation/formation des acteurs concernés.

3.2.1.5 Développement commercial et processus de réponse à appel d'offres **

Spécificité de l'exposition

Le Groupe Elior est implanté principalement dans 6 pays et sur plusieurs marchés. Cette activité de prestataire de services repose sur des contrats négociés. Les paramètres

permettant d'évaluer la rentabilité d'un futur contrat ont pour origine les cahiers des charges du client, ces paramètres ne sont pas toujours vérifiables, de plus, ils restent évolutifs.

Description du risque

Le succès de chacune des activités du Groupe repose sur sa capacité à créer de la croissance organique en remportant de nouveaux contrats de sous-traitance des clients.

Une grande partie des activités de restauration collective et des services du Groupe repose sur des procédures d'appel d'offres, le mettant en concurrence avec plusieurs autres prestataires de services. Afin de remporter un marché, le Groupe doit présenter efficacement son offre : un temps et des efforts considérables sont consacrés à la préparation de la proposition de réponse à appel d'offres. Une analyse détaillée est menée quant aux frais engagés lors de cette phase, comptabilisée en charge en cas d'insuccès.

Le Groupe se doit d'être en mesure d'évaluer pleinement un nouveau contrat avant que les activités ne débutent.

Le non-respect des engagements inclus dans l'offre de prestation et/ou dans le contrat de prestation signé avec le client pourrait entraîner la perte de ce dernier suite à l'évaluation insuffisante de la valeur ajoutée perçue au travers la prestation réalisée.

Le Groupe pourrait être contraint de mettre fin à un contrat devenu non rentable. Toutefois, la possibilité de résilier un tel contrat de manière anticipée peut s'avérer limitée. À titre d'exemple, les contrats de restauration collective et des services conclus avec des entités publiques sont difficiles à résilier du fait de la législation encadrant les dispositions contractuelles conclues avec de telles entités. Si le Groupe procède à une mauvaise évaluation du coût de la fourniture de services en vertu d'un contrat donné et qu'il n'est pas en mesure de résilier ou de renégocier ce contrat, il pourrait subir des pertes importantes susceptibles d'avoir une incidence défavorable sur ses activités.

Les concurrents du Groupe sont aussi bien de petites entreprises locales que des multinationales. Si les clients ne perçoivent pas la qualité et le coût de ses services, ou si la demande de nouveaux services est insuffisante, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur les activités et les résultats.

L'incapacité du Groupe à s'adapter avec succès aux changements ou à toute modification de l'environnement concurrentiel ou réglementaire (cf. risque Evolutions législatives, normatives, fiscales) pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution de recettes et/ou une baisse de la rentabilité.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de pratique non éthique et manque de transparence.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risque (processus de vente pouvant être faussé / contrat fictif attribué / influence d'une décision octroyant un emploi fictif, injustifié ou surévalué / lobbying inapproprié ou interdit / utilisation de prestataires / parrainage et donation / cadeau indu / invitation indue).

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Cellule de veille concurrentielle des tendances des marchés ;
- Enquêtes de satisfaction clients et/ou convives ;
- Outil de Customer Relation Management (CRM) ;
- Département Stratégies, Développement, Innovation et Affaires publiques ;
- Portefeuille attractif de marques en propre et en franchises ;
- Processus de réponse aux appels d'offre ;
- Business model permettant d'éviter la dépendance client (secteur, géographique ou groupe spécifique).

3.2.1.6 Code des marchés publics - Droit de la concurrence **

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est implanté principalement dans 6 pays et sur plusieurs marchés. Chaque pays, voire chaque état aux États- Unis, dispose de ses propres lois.

Les entités du Groupe sont fortement décentralisées et négocient souvent des contrats de prestations de services avec des organismes issus de la fonction publique, faisant elle-même l'objet de lois et codes spécifiques.

Description du risque

Une partie importante du chiffre d'affaires dans chacune des activités du Groupe résulte de contrats conclus avec des entités appartenant au secteur public. Cette activité peut être affectée par des décisions politiques et administratives relatives au niveau de dépenses publiques, prises notamment afin de réduire le déficit budgétaire au niveau national et local, ce qui constitue une préoccupation actuelle dans certains des pays dans lesquels le Groupe intervient.

Le Groupe doit par ailleurs justifier du respect de certaines obligations légales (par exemple, en matière sociale, le défaut de paiement des charges sociales peut entraîner l'interdiction de participer à des appels d'offres de marchés publics), doit produire différents documents administratifs (casiers judiciaires d'administrateurs, certifications diverses...) ou démontrer avoir rempli ses obligations légales.

La non-conformité de la réglementation relative aux procédures de réponses aux appels d'offre publics peut entraîner la non recevabilité des offres ou la mise en cause, par l'administration ou par un compétiteur évincé, du bien-fondé de l'adjudication, et donc son annulation.

La remise en cause de l'adjudication d'un marché public peut également intervenir alors que l'activité du Groupe concernant ce marché public a déjà débuté, ceci entraîne des coûts (juridiques, cessation d'activité...) qui affectent négativement la rentabilité de l'entité opérationnelle concernée.

La non-conformité à ces réglementations peut soumettre le Groupe à des amendes, des pénalités et d'autres sanctions, y compris l'interdiction de participer aux appels d'offre pour les marchés publics.

Exemple d'éléments de maîtrise de risque

- Formations régulières des développeurs et commerciaux face au risque d'entente illicite et au code des marchés publics ;
- Code éthique et code anti-corruption diffusés à l'ensemble des salariés du Groupe.

3.2.1.7 Chaîne d'approvisionnement et logistique **

Spécificité de l'exposition

Le Groupe doit fournir en produits alimentaires et non alimentaires, avec régularité, 15 000 sites et 23 000 restaurants et points de ventes, tout en minimisant les risques sanitaires collectifs et individuels.

Description du risque

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs. Cf. risque « Dépendance fournisseurs ».

En cas de litige avec un fournisseur ou de difficultés financières subies par un fournisseur, la livraison de produits pourrait être retardée ou annulée et le Groupe pourrait être contraint de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs à des conditions moins favorables.

Par ailleurs, un certain nombre d'éléments indépendants de la volonté du Groupe et de celle de ses fournisseurs pourraient nuire ou perturber sa chaîne d'approvisionnement. Il peut s'agir de conditions météorologiques défavorables, de catastrophes naturelles telles que des tremblements de terre ou des ouragans, des décisions gouvernementales, des incendies, des actes de terrorisme, le déclenchement ou l'aggravation de conflits armés, des épidémies, des accidents du travail ou tout autre problème de santé et de sécurité au travail, des grèves, des droits de douane ou des restrictions à l'importation (Brexit).

L'activité de restauration du Groupe dépend également de sa capacité à acheter des produits alimentaires et préparer des repas à moindres coûts. Cf. risque Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus.

Une hausse du prix des denrées alimentaires ou des coûts d'approvisionnement pourrait affecter la rentabilité du Groupe si celui-ci n'est pas en mesure de répercuter cette hausse dans le prix des prestations qu'il rend à ses clients.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non prise en compte des critères RSE dans les pratiques d'achats.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risque de baisse de prix accordées ou obtenues hors du cadre légal.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Détermination d'une stratégie d'Achats Groupe ;
- Identification des besoins en approvisionnement (produits) et sélection des fournisseurs ;
- Référencement fournisseurs ;
- Utilisation de contrats d'achats « standards »/ « types », notamment pour les contrats cadres ;
- Suivi de la performance des fournisseurs ;
- Connaissance précise des sites sur lesquels l'activité est exercée ;
- Veille réglementaire et suivi des alertes produits.

3.2.1.8 Dépendance fournisseurs **

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à ce risque en raison de la nature de son activité de restauration collective.

Description du risque

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs de produits alimentaires et non-alimentaires sur certains des marchés sur lesquels le Groupe opère, le nombre de fournisseurs clés est restreint.

En cas de défaillance d'un de ses fournisseurs clés, il serait difficile pour le Groupe de répondre à ses besoins en approvisionnement. La solution consisterait à trouver rapidement un fournisseur de remplacement. De plus, concernant certains produits, des fournisseurs se trouvent être dans une position monopolistique ou oligopolistique. Le Groupe est exposé à un risque de concentration des fournisseurs.

Le Groupe a mis en place des centrales d'achats dans les principaux pays où il opère gérant les besoins de chacune de ses activités. En avril 2018, le Groupe a nommé un responsable des achats et de la logistique.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Détermination d'une stratégie d'Achats Groupe : recherche de sources alternatives/référencement fournisseurs ;
- Analyse des risques fournisseurs/dépendance ;
- Inventaire des fournisseurs monopolistiques ou oligopolistiques (avoir cette liste au CODIR).

3.2.1.9 Démarrage et développement de projets/de nouveaux contrats **

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est particulièrement exposé à ce risque en raison de sa stratégie de croissance et de sa diversité, ainsi que de son implantation principalement dans 6 pays et employant 110 000 personnes.

Description du risque

En juin 2019, Philippe Guillemot, directeur général du Groupe Elixor, a présenté le plan New Elixor, qui définit la stratégie du groupe à l'horizon 2024. Avec la vente d'Areas, le Groupe est devenu le deuxième acteur pur de la restauration collective et des services au monde, juste derrière Compass. Bien que l'ambition varie d'une région à l'autre, il est prévu de doubler la présence du Groupe aux États-Unis.

Ce plan de croissance nécessite que la société achève avec succès de nouveaux projets de démarrage et d'accélération, et intègre de nouvelles acquisitions. Le Groupe s'appuie sur des cadres qualifiés et expérimentés à chaque niveau de l'organisation pour surveiller de près l'intégration et les synergies de ces projets d'acquisitions. L'incapacité de bien intégrer les nouvelles acquisitions pourrait avoir des effets défavorables importants sur l'activité du Groupe et/ou ses résultats financiers et opérationnels.

Les risques liés aux acquisitions ont été identifiés en détail dans le risque Fusions/Acquisitions - Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques, mauvaise intégration, manque de synergies.

Le Groupe est exposé aux risques suivants, liés aux problèmes post-acquisitions :

- L'incapacité du Groupe à retenir le personnel-clé ou les contrats clients clés des entreprises acquises (ce qui, dans le cas des contrats, peut résulter de la mise en œuvre de clauses de changement de contrôle) ;

- Le Groupe peut faire face à des événements, des circonstances ou des obligations juridiques imprévues liées aux entreprises acquises pour lesquelles il pourrait être responsable en tant que cessionnaire ou entité en ayant le contrôle, en dépit des études réalisées en amont de l'acquisition par le Groupe ;

- Le droit du travail dans certains pays peut contraindre le Groupe à conserver un nombre d'employés dans les entreprises acquises supérieur au nombre optimal ;

- Les acquisitions futures pourraient conduire le Groupe à supporter des dettes supplémentaires ou des passifs éventuels et des charges d'amortissement liés aux actifs incorporels, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière du Groupe, ses résultats d'exploitation et/ou ses flux de trésorerie ;

- Les acquisitions futures pourraient conduire le Groupe à supporter des passifs plus importants que ceux évalués lors de la phase de due diligence, notamment liés à des litiges ;

- Les acquisitions futures peuvent nécessiter l'autorisation préalable des autorités de la concurrence, ce qui peut entraîner des retards importants dans la finalisation d'une telle acquisition, voire empêcher sa réalisation ;

- Une acquisition peut ne pas conduire aux synergies attendues, à cause de fortes différences culturelles par exemple, ou autres avantages escomptés, et révéler des risques plus importants (grèves, démotivation du personnel, etc.) que ceux identifiés au cours du processus d'acquisition ;

- Une acquisition pourrait entraîner des problèmes d'intégration culturelle de l'entreprise acquise ;

- Le Groupe peut être conduit à supporter des frais importants, des retards ou autres difficultés opérationnelles ou financières dans l'intégration des entreprises acquises, tels que des coûts et des problèmes liés à l'encadrement, l'embauche et la formation du nouveau personnel, l'intégration des technologies d'information et des systèmes de reporting, de comptabilité et de contrôle interne ou des problèmes relatifs à la coordination des plans concernant la chaîne d'approvisionnement, coûts qui, dans certains cas, pourraient ne pas être compensés par les bénéfices dégagés par les entreprises acquises ;

- Le Groupe peut supporter des coûts liés au développement de structures de gestion des risques appropriées et de contrôle interne pour des acquisitions effectuées sur un nouveau marché, ou à l'appréciation et à la mise en conformité avec un nouvel environnement réglementaire ;

- Des investissements supplémentaires peuvent être nécessaires afin de comprendre les nouveaux marchés et de suivre leur évolution pour faire face efficacement à la concurrence ;
- La capacité du Groupe à évaluer la rentabilité future d'une activité acquise peut être limitée en cas d'acquisition effectuée sur un marché où le Groupe dispose d'une expérience moindre que sur les marchés sur lesquels il est déjà présent, avec en particulier une sous-estimation de l'importance et de la virulence de la concurrence ;
- Les acquisitions peuvent détourner l'attention de la direction de la conduite des activités existantes.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Réalisation systématique de due diligence lors des acquisitions de société. Réalisation d'un audit d'acquisition : cf. risque Fusions/Acquisitions - Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques, mauvaise intégration, manque de synergies ;
- Formation des nouveaux arrivants à la méthodologie projet Groupe et aux outils du contrôle interne ;
- Revues d'affaires mensuelles de l'activité économique ainsi que des statistiques ;
- Elaboration d'un Business Plan ;
- Elaboration d'axes stratégiques à moyen terme.

3.2.1.10 Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus **

Spécificité de l'exposition

Le Groupe, dont la gestion est fortement décentralisée est implanté principalement dans six pays et sur plusieurs marchés, il totalise 15 000 sites et 23 000 restaurants et points de ventes.

Les activités de prestations de services du Groupe sont exercées sur les sites des clients et au travers de contrats.

Description du risque

Le Groupe peut ne pas réussir à prévoir, gérer et contrôler l'évolution de ses bénéfices et de ses principaux coûts opérationnels, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la rentabilité de ses activités.

Parmi les principaux coûts opérationnels du Groupe, le coût des produits alimentaires constitue un élément clé des charges d'exploitation. L'activité de restauration collective du Groupe dépend notamment de sa capacité à acheter des produits alimentaires et à préparer des repas

à moindre coût. Le coût des produits alimentaires est variable et leur prix est soumis au risque d'inflation. L'inflation du prix des produits alimentaires peut provenir de plusieurs facteurs, tels que, notamment, des pénuries en raison de mauvaises conditions météorologiques ou l'augmentation des prix du pétrole et des transports. Le Groupe compte également parmi ses principaux coûts opérationnels les coûts sociaux en raison d'activités nécessitant un personnel important et souvent qualifiés, autour des métiers de la table et/ou du service aux entreprises. La capacité du Groupe à anticiper l'évolution de ces coûts et à les contrôler est clé pour assurer un pilotage efficient de sa performance économique. Dans le cadre de ses activités relevant de la restauration collective et des services, la capacité du Groupe à répercuter la hausse des coûts est déterminée par les termes des contrats desquels il est partie. L'importance du risque auquel le Groupe doit faire face, en raison de l'évolution des coûts et de leur incidence sur la rentabilité probable, varie en fonction des types de contrats que le Groupe a conclus. Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de les renégocier en temps utile, et il serait alors exposé à des pertes en raison de coûts plus élevés que prévus. La gestion de situations conflictuelles en résultant pourrait également impacter la qualité des relations commerciales du Groupe avec ses clients.

Par ailleurs, même si le Groupe est en mesure de transférer la hausse des coûts sur ses clients via des clauses de révision de prix, il pourrait perdre des parts de marché en raison d'une dégradation de la valeur perçue de ses services en cas de prestation déficiente ou de divergence d'interprétation du contrat. Toute incapacité du Groupe à contrôler les coûts ou à s'adapter à leur hausse pourrait donc avoir une incidence défavorable significative sur l'évolution de ses bénéfices et sur sa situation financière.

D'un point de vue opérationnel, des événements comme la non-atteinte des objectifs commerciaux (faible taux de conversion des prospects, faible taux de développement commercial, diminution du taux de rétention des contrats, pertes de contrats en cours d'exercice, etc.) pourraient nuire au développement et à la rentabilité des activités du Groupe. Aussi, une dérive des charges salariales, liées à des causes endogènes et exogènes (taux AT, inflation, vieillissement...) viendrait nuire à l'atteinte des bénéfices attendus et estimés en début de contrat.

L'absence de révision des budgets et prévisions économiques au cours de l'année en fonction de l'activité réelle pourrait entraîner des écarts budgétaires, qui, s'ils n'étaient pas corrigés ne permettraient pas l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe à court et moyen terme.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Anticipation/Gestion des litiges
- Elaboration d'un budget annuel comptable, statistique et financier adapté à l'environnement et à l'activité ;
- Suivi mensuel de l'activité économique par contrat ;

- Contrôle des données de paie ;
- Procédure de validation annuelle des budgets ;
- Possibilité de changement de prix ;
- Revalorisation des prix contractuels appliquée régulièrement ;
- Evaluations comparatives, visites de sites, vérifications préalables approfondies et recours à des expertises techniques visant à anticiper les coûts unitaires et la saisonnalité des services.

3.2.2 Risques financiers

3.2.2.1 Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles - Fraude ***

Spécificité de l'exposition

Le Groupe opérant ses activités sur 23 000 restaurants et points de ventes répartis principalement dans six pays, et gérés par une bonne partie des 110 000 collaborateurs, le maniement d'espèces par un grand nombre de collaborateurs est considérable.

Description du risque

Le Groupe est exposé à un risque de détournement de fonds au niveau de chacune de ses exploitations de restauration. Les agents opérationnels pourraient ne pas enregistrer l'ensemble des ventes et/ou des encaissements sur les systèmes d'information prévus. Des montants significatifs d'espèces stockées sur les exploitations pourraient l'objet d'actes frauduleux (vols, détournements).

De même, la traçabilité des fonds pendant leur transfert vers les organismes bancaires, ainsi que l'enregistrement comptable des fonds, pourraient être déficients.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à la potentielle insolvabilité de ses clients (entreprises ou collectivités) qui peut évoluer positivement ou négativement, rendant le recouvrement des factures émises incertain.

Le Groupe est également exposé au risque de fraudes externes intentionnelles (usurpation d'identité, changement de coordonnées bancaires, prise de contrôle de poste informatique...).

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risque de faible contrôle des paiements en espèces.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Suivi des litiges ;
- Réalisation d'étude de solvabilité des prospects ;

- Gestion automatisée des relances clients ;
- Tenue de comités de crédit clients réguliers visant au suivi des créances échues, des clients à risque, des litiges et du DSO ;
- Interdiction d'instructions directes des CODIR/Comex à la comptabilité/trésorerie en direct (y compris filiales) (ex: fraude au Président) ;
- Limitation des délégations de règlements au back-office ;
- Sécurisation des moyens de paiement ;
- Réalisation et diffusion d'une note des "Anti-fraude externe" à toute l'organisation Finance visant à sensibiliser les employés aux différents risques de fraudes et rappelant les comportements et réactions à avoir le cas échéant ;
- Stricte séparation des tâches entre la prise de commande, la validation de la facture et l'autorisation de paiement ;
- Revue du poste client (reporting DSO mensuel) ;
- Inventaire permanent/régulier des pouvoirs bancaires.

3.2.2.2 Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts) **

Spécificité de l'exposition

Le Groupe a la particularité d'être fortement décentralisé et de réaliser l'essentiel de ses prestations au travers de contrats de sous-traitance.

Description du risque

La capacité du Groupe à emprunter auprès des banques ou lever des fonds, notamment sur les marchés financiers, pour répondre à ses besoins en financement nécessite des conditions de marché favorables. Les crises financières touchant des régions géographiques ou des secteurs économiques particuliers ont conduit, au cours des dernières années, et pourraient conduire à l'avenir, à de fortes baisses du cours des devises, des actions et autres actifs, menaçant les systèmes financiers et les économies concernés. Si des sources de financement suffisantes n'étaient pas disponibles à l'avenir, quelle qu'en soit la raison, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de satisfaire ses besoins de financement, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur ses activités et sa situation financière.

Le Groupe supporte un endettement contrôlé. Toutefois, celui-ci induit des conséquences négatives, car le Groupe doit consacrer une part significative de ses flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles à la rémunération et au remboursement de sa dette,

l'exposant au ralentissement de l'activité ou aux conditions économiques défavorables. Cette situation limite la capacité du Groupe dans sa stratégie d'investissements, de croissance externe, d'emprunt de fonds supplémentaires ou pour la levée de capitaux.

Les flux de trésorerie au niveau de la holding proviennent principalement de la perception de dividendes, des intérêts et du remboursement de prêts intra-groupe par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires.

Le Contrat de Crédit Senior impose au Groupe de se conformer à des covenants, notamment financiers, et des ratios spécifiques usuels pour ce type de contrat. Celui-ci pourrait affecter sa capacité à exercer ses activités et limiter sa capacité à réagir en fonction des conditions du marché ou encore à saisir des opportunités commerciales qui se présenteraient.

En cas de défaut auquel il ne serait pas remédié ou renoncé, les créanciers concernés pourraient mettre fin à leur engagement et/ou exiger que tous les montants en cours deviennent immédiatement exigibles.

Le Groupe opère dans des pays de la zone euro, les pays hors zone euro sont la Grande-Bretagne, les États-Unis et l'Inde. Ainsi, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Le financement externe du Groupe est principalement libellé en euro, à l'exception des financements mis en place lors du refinancement de la dette Elior North America en mai et en juin 2015.

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt, certains étant indexés sur le taux interbancaire offert européen (EURIBOR) ainsi que sur le taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) pour le dollar américain, majorés d'une marge applicable. Le Groupe est exposé à la volatilité de ces taux, qui pourraient entraîner l'augmentation des charges d'intérêts, la réduction des flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limiter le service de la dette.

Les sources de liquidité du Groupe sont explicitées dans la section 4.7.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent document. Le Groupe dispose de lignes de crédit renouvelables, la disponibilité de celles-ci est soumise à des covenants et autres engagements usuels.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risques de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. La valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2018 et 2019, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Calcul du besoin de financement dans le Budget, le Business Plan et le Plan Stratégique ;
- Analyse de l'adéquation du besoin de financement avec les financements en place au niveau du Budget, du Business Plan et du Plan Stratégique ;
- Plan de gestion du BFR ;
- Mise en place de financements spécifiques du BFR ;
- Analyse au niveau du Budget, du Business Plan et du Plan Stratégique des covenants présents dans les contrats de financements ;
- Maintien ou mise en place de financements confirmés long terme: crédit syndiqué, placement privé obligataire, contrats d'affacturage ;
- Gestion de long terme de la relation avec prêteurs: présentations annuelles des comptes et Journées d'information ;
- Politique du risque de liquidité avec maintien d'un niveau de cash disponible minimum, prévisions de trésorerie roulantes à court terme ;
- Poursuite du plan de diminution de la dette par le rééquilibrage des activités et par le remboursement ;
- Poursuite de la diversification et gérer les ré-étalements de dettes lorsque nécessaire, et optimiser la gestion des conditions bancaires du Groupe ;
- Les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans la même devise : couverture naturelle ;
- Analyses de sensibilité aux risques sur taux de change et d'intérêt ;
- Aucune position spéculative.

3.2.2.3 Évaluation des actifs *

Spécificité de l'exposition

Les activités du Groupe sont implantées principalement dans 6 pays. Dans chaque pays, voire chaque état aux États-Unis, le Groupe est tributaire de l'évolution de la fiscalité et de l'évolution économique locale.

En outre, le Groupe est également propriétaire de marques.

Description du risque

Le Groupe ne peut garantir l'inexistence de pertes de valeur sur les actifs corporels, incorporels, financiers et sur les composants du BFR.

Du fait des acquisitions passées, le Groupe possède à son actif de nombreux goodwill dont la recouvrabilité est à tester régulièrement via des impairment tests. En cas d'indices de perte de valeur, une dépréciation impactant directement les états financiers serait à comptabiliser.

Celle-ci peut notamment résulter d'une baisse de performance du Groupe, des flux de trésorerie futurs attendus, de la détérioration des conditions de marché, de la modification des lois et règlements applicables.

Le montant de toute dépréciation doit être immédiatement passé en charge dans les résultats du Groupe et est irréversible. À titre d'exemple, le Groupe a comptabilisé une charge pour dépréciation du goodwill de 63,7 millions d'euros dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

Toute dépréciation de goodwill entraîne une diminution significative des résultats du Groupe et de ses capitaux propres selon les normes IFRS.

En outre, le Groupe peut enregistrer des actifs d'impôts différés dans son bilan, reflétant de futures économies d'impôt résultant d'écarts entre le montant de l'impôt et l'évaluation comptable des actifs et des passifs ou de reports fiscaux déficitaires réalisés par des entités du Groupe. La réalisation de ces actifs dans les années à venir dépend des réglementations fiscales, des résultats de contrôles fiscaux éventuels et des résultats futurs des entités concernées.

Toute réduction de la capacité d'utiliser ces avantages en raison de modifications des réglementations, de redressements fiscaux potentiels, ou de résultats plus faibles que prévus pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Le marché de la restauration collective est devenu avec le temps consommateur / intensif en investissements corporels (sites de production et points de vente). La part des actifs corporels du Groupe représente un poids significatif dans les comptes du Groupe, l'exposant ainsi à l'obsolescence, à la détérioration physique de ses biens, à une décision de restructuration ou de liquidation de la part du client, à une perte de contrat significatif, aux vols. Bien souvent, le consommateur final (convive) n'étant pas le client avec qui le Groupe contracte, ce dernier a des créances exposées au risque de non recouvrement (litiges, retards de paiement,...).

Le Groupe possède à son actif des marques dont la valeur de recouvrabilité est régulièrement testée et contrôlée (Arpège, Ansamble, Waterfall, A'viands,...).

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Impairment tests (DCF) au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT) ;
- Elaboration de business plan basé sur des hypothèses réalistes revues ;

- Contrôle annuel des listes d'immobilisations par les responsables de secteur ;
- Analyse des durées de vie économique ;
- Demande d'autorisation d'investissement obligatoire pour chaque dossier d'investissement basée sur un business plan mis à jour à la date de lancement.

3.2.2.4 Évolutions législatives, normatives, fiscales *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe, de par son activité, est fortement décentralisé.

Description du risque

Le Groupe entend créer de la valeur à partir des synergies et de la force commerciale propres à un groupe multinational. Pour ce faire, l'organisation et le fonctionnement du Groupe doivent être structurés de manière appropriée tout en respectant les réglementations fiscales, généralement complexes, des pays dans lesquels le Groupe intervient. Par ailleurs, le régime fiscal appliqué à ses opérations, aux transactions intra-groupes ainsi qu'aux réorganisations peut parfois résulter d'interprétation des dispositions fiscales réalisées par le Groupe en raison de l'absence de doctrines fiscales claires ou définitives. Le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en cause par les autorités fiscales compétentes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur sa situation financière ou ses résultats d'exploitation. De plus, les réglementations fiscales sont susceptibles d'être modifiées, et de nouvelles dispositions pourraient rendre plus difficile la restructuration des activités du Groupe dans des conditions satisfaisantes. Plus généralement, la non-conformité aux réglementations fiscales des pays dans lesquels le Groupe intervient peut le contraindre à payer des redressements, des intérêts de retards, des amendes ou des pénalités.

Les services offerts par le Groupe à ses clients sont soumis aux taxes sur la valeur ajoutée, aux taxes frappant les ventes et à d'autres taxes similaires. Les taux d'imposition peuvent augmenter à tout moment, et pourraient dans ce cas affecter l'activité et la demande de services, et ainsi réduire le résultat opérationnel du Groupe, ce qui aurait un effet défavorable sur les résultats d'exploitation du Groupe.

Evolution des référentiels comptables (local GAAP et IFRS). Le Groupe ayant une implantation internationale est exposé au risque d'évolution méconnue des réglementations locales et/ou des règles en matière de comptabilité. La méconnaissance ou l'absence de prise en compte d'une telle évolution aboutirait à des impacts financiers significatifs, voire à une production erronée des états financiers.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Coordination fiscale centralisée et communication auprès des référents dans les filiales sur les évolutions adoptées ;
- Veille législative concernant les lois locales et les évolutions des réglementations internationales ;
- Mise en place d'une charte fiscale Groupe ;
- Mise en place d'une validation en interne annuelle des taux d'impôts sur les sociétés ;
- Anticipation des évolutions normatives IFRS : participation à des journées de formation relatives à l'actualité IFRS ;
- Veille normative: consultation du site de l'IASB, obtention et lecture des recommandations AMF, formation actualités IFRS.

- Les informations/analyses de marché relatives aux cibles ne sont pas fiables, inexactes ou incertaines ;
- L'incapacité du Groupe à planifier et réaliser efficacement une acquisition donnée (manque d'implication des services support comme les RH, la Finance, le Juridique, la DSI, etc.) ;
- L'incapacité du Groupe à obtenir le financement nécessaire à une acquisition ou à l'obtenir à des conditions satisfaisantes ;
- La concurrence accrue dans le cadre d'acquisitions, les marchés du Groupe faisant l'objet d'une consolidation continue ;
- le Groupe peut engager des sommes trop importantes au regard de la valeur de la cible ;
- Les synergies attendues ne sont pas réalisées.

Le Groupe est exposé aux risques liés aux acquisitions elles-mêmes : cf. risque de Démarrage et développement de projets/de nouveaux contrats.

3.2.2.5 Fusions/Acquisitions - Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques, mauvaise intégration, manque de synergies *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est particulièrement exposé à ce risque en raison de sa stratégie de croissance et de sa diversité d'activités.

Description du risque

Le Groupe a procédé, dans le passé, à des acquisitions stratégiques et ciblées dans le cadre de sa stratégie de croissance. Le Groupe entend continuer à se développer et à étendre ses activités par le biais de nouvelles acquisitions en particulier aux États-Unis. Le fait que le Groupe ne puisse pas réaliser des acquisitions ou intégrer avec succès les sociétés acquises peut porter atteinte à sa compétitivité. L'étude et la réalisation d'acquisitions peuvent nécessiter une forte mobilisation des équipes de direction et des ressources financières au détriment de la gestion des opérations.

Les risques associés aux acquisitions et susceptibles d'avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe ou de son image, ses résultats d'exploitation et sa situation financière, incluent notamment des risques liés à l'opportunité de l'acquisition :

- La décision d'acquérir une entreprise pourrait être prise sans suivre un processus formel ni sans l'assurance qu'un plan d'entreprise est en place ;
- L'incapacité du Groupe à trouver des cibles appropriées ;

Le Groupe peut également faire face à des risques liés aux cessions éventuelles qu'il pourrait entreprendre. Des cessions pourraient entraîner des pertes et des dépréciations sur le goodwill et autres actifs incorporels. Le Groupe peut être confronté à des événements ou des retards imprévus et conserver ou contracter des obligations juridiques liées à l'activité cédée à l'égard de ses employés, clients, fournisseurs ou sous-traitants, des autorités publiques ou d'autres parties. Chacun de ces événements est susceptible d'avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risque de pratiques de corruption existantes dans les sociétés acquises.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Comité d'Investissement ;
- Mode opératoire d'intégration des nouvelles activités ;
- Approche projet : constitution d'une équipe transverse, analyse de risques... ;
- Validation de business plan (chiffres et hypothèses de travail) ;
- L'existence de Due Diligence pour toutes les acquisitions (analyser les engagements hors bilan de la cible et ses passifs non enregistrés - garanties de passif, Due Diligence RH, IT, Taxes) ;
- Les revues d'intégration sont effectuées au niveau du Groupe ;

- Des outils de contrôle interne sont proposés pour leur mise en œuvre dans les sociétés acquises.

3.2.3 Risques IT

3.2.3.1 Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles ***

Description du risque

La direction des systèmes d'information Groupe, rattachée au directeur général, est chargée de concevoir et de mettre en place la stratégie système d'information du Groupe, notamment les applications comptables et financières, et de veiller à la protection de l'information et à la continuité d'activité. Elle accompagne la transformation numérique du Groupe.

Les systèmes d'information des filiales étrangères du Groupe sont principalement sous la responsabilité des directions des systèmes d'information de chaque zone et s'appuient aussi, partiellement, sur des applications fournies par le département IT Corporate. La direction des systèmes d'information Groupe définit la stratégie et les standards informatiques et digitaux du Groupe. De plus, elle coordonne et assiste les mises en place et les évolutions des systèmes d'information.

Les principes de coordination étroite d'une part et de séparation claire des rôles entre maîtrise d'œuvre par la direction des systèmes d'information et maîtrise d'ouvrage par les utilisateurs (direction du contrôle financier, direction financière, directions des ressources humaines, directions opérationnelles...) d'autre part, sont appliqués dans le Groupe pour le développement de nouveaux systèmes d'information ainsi que pour l'actualisation des systèmes existants. Ceci permet de garantir autant que possible la bonne adaptation des systèmes aux besoins d'analyse, de contrôle et de pilotage des opérations.

Au sein de la direction des systèmes d'information groupe et en lien fonctionnel fort avec l'ensemble des directions du Groupe, le responsable de la sécurité des systèmes d'information (« RSSI ») maintient la politique générale de sécurité du système d'information (y compris la sécurité physique et logique). Cette politique présente notamment les risques majeurs de sécurité des systèmes d'information et décrit les rôles du Comité de Pilotage Sécurité du Système d'Information présidé par le directeur général avec la participation, notamment, du directeur financier Groupe et celle de responsables opérationnels.

À mesure que les programmes de transformation numérique du Groupe progressent, les risques pourraient augmenter également et, par conséquent, nécessiter un suivi spécifique. Le risque que des données sensibles ou confidentielles soient volées (numéro de sécurité sociale, code bancaire, etc.) ou rendues accessibles aux parties qui pourraient en abuser, le risque que des données nous échappent ou servent d'autres intérêts, et le risque que des données confidentielles soient récupérées par des tiers, internes ou externes, occupent une place

importante. En outre, les cyber-attaques ciblées, la fraude et l'espionnage industriel sont de plus en plus sophistiqués.

Les comportements personnels, tels que l'utilisation d'ordinateurs portables et les conversations sensibles dans les espaces publics, le fait de « répondre à tous » dans les courriers électroniques, le maintien de documents confidentiels dans des espaces publics tels que les salles de réunion et les salles d'impressions numériques doivent être traités en tenant compte de ces risques.

La survenance de l'un de ces événements pourrait avoir un impact financier négatif sur le Groupe et pourrait se traduire par une perte de confiance liée à un effondrement de l'image de l'entreprise, des violations ou des infractions au RGPD, une perte de contrats et le non-respect de l'engagement contractuel envers les clients concernant la confidentialité.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Actions de sensibilisation des collaborateurs au GDPR ;
- Chiffrement de surface sur les ordinateurs portables ;
- Sécurisation des accès physiques des sites ;
- Mise en place d'une grille de critères pour la contractualisation avec les prestataires ;
- Sécurité logique, IAM : gérer les identités, les profils applicatifs, les comptes à privilèges ;
- Mise en place des politiques, procédures et mesures d'échange formelles pour protéger les échanges d'informations transitant par tous types d'équipements de télécommunication ;
- Inventaire obligatoire de toutes les connexions extérieures au réseau d'entreprise ;
- Réalisation de tests d'intrusion internes et externes au réseau à intervalles réguliers ;
- Chiffrement des supports de stockage externes (clés USB, disques durs externes, etc.) ;
- Formation cyber sécurité à travers le Groupe ;
- Sélection de fournisseurs respectant les normes de sécurité en vigueur et capables de s'adapter rapidement aux changements.

3.2.3.2 Indisponibilité durable d'une application stratégique **

Description du risque

Le Groupe dépend de nombreux systèmes d'information qui lui permettent de suivre et facturer ou enregistrer ses services et coûts, gérer la paie de ses salariés et recueillir l'information à partir de laquelle la direction prend des décisions concernant l'activité du Groupe. L'administration du Groupe est de plus en plus dépendante de l'utilisation de ces systèmes. Par conséquent, les défaillances, pannes ou interruptions

inopinées supérieures à 24 heures, résultant notamment de virus ou de pirates informatiques ainsi que la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs informatiques pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation ou sa situation financière.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Cartographie applicative Groupe : gestion des applications stratégiques par la DSI ;
- Sécurisation de l'hébergement des applications critiques ;
- Plan de continuité (PCA) ;
- Vérification systématique des sauvegardes de restauration ;
- Système de détection d'incendie dans chaque salle informatique ;
- Protection des locaux informatiques ;
- Inventaire et documentation du réseau de systèmes d'information ;
- Sécurisation des procédures opérationnelles liées à l'utilisation des systèmes d'information ;
- Sécurisation des acquisitions, du développement et de la maintenance des systèmes d'information ;
- Mise en place d'un référentiel de contrôle ISO 27001.

3.2.3.3 Perte de moyens de production (centre de données) **

Description du risque

Le Groupe est exposé à un ralentissement ou à une dégradation de ses activités si les moyens de production informatique ne sont plus opérationnels.

La conservation et la disponibilité des données informatiques saisies par les employés du Groupe pourraient ne plus être assurées si la robustesse des systèmes d'information n'était pas suffisante.

La perte des moyens de production et de traitement de contenu informatique, ne permettraient pas de répondre, en termes de réactivité, aux attentes liées à la communication financières propre à un Groupe international, pour un pilotage satisfaisant des activités et pour la prise de décision stratégique.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Séparation des fonctions sur plusieurs datacenters (Internet/cloud, datacenters avec redondance sur applications stratégiques, sauvegardes déportées ;

- Plan de relance informatique (PRI) ;
- Plan de continuité d'activité (PCA) ;
- Organisation de la sécurité des datacenters ;
- Inventaire régulier de l'architecture des systèmes d'information ;
- Sécurisation/Documentation des sources des réseaux informatiques.

3.2.4 Risques ressources humaines

3.2.4.1 Personnes clés ***

Description du risque

Le Groupe est dépendant des équipes locales, régionales et de la direction, ainsi que d'autres membres clés du personnel, incluant les nouvelles générations (Millennials) pour le bon fonctionnement de ses activités. La compréhension des attentes (salaire, opportunités de croissance, etc.) de chacun et l'assurance que celles-ci soient satisfaites est essentiel au succès du Groupe. Par exemple, des politiques salariales inadéquates et le manque d'outils de gestion de carrière pour identifier les perspectives de carrière du personnel pourraient favoriser un taux de roulement important du personnel.

Le succès des activités du Groupe dépend des compétences, de l'expérience, des efforts et des décisions de ses dirigeants et de la participation active continue d'un groupe relativement restreint de cadres supérieurs. Le départ de tout ou partie de ces dirigeants pourrait nuire aux activités du Groupe et contrarier les efforts de développement de ses activités, affectant l'image du Groupe, et impactant négativement le marché boursier. Si un ou plusieurs dirigeants-clés du Groupe venaient à le quitter, des remplaçants ayant les qualifications nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie du Groupe devraient impérativement être recrutés, s'ils ne sont pas présents dans les effectifs du Groupe. La concurrence afin d'attirer des employés qualifiés étant importante, et le processus visant à recruter des personnes compétentes pouvant être long et coûteux, le départ de dirigeants et de collaborateurs-clés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de retenir de tels dirigeants et collaborateurs-clés.

Le Groupe s'appuie sur des dirigeants qualifiés et expérimentés, à chaque niveau de sa structure, pour s'assurer que ses activités sont gérées de manière efficace et rentable. Les responsables de sites sont le premier point de contact avec les clients et sont essentiels au maintien de bonnes relations avec les clients. Ils ont également une responsabilité de tout premier plan pour l'évaluation et la gestion des coûts de chacun des restaurants du Groupe et sont les garants de la qualité des prestations fournies et du respect des cahiers des charges. Les dirigeants locaux, régionaux et nationaux coordonnent les restaurants et s'assurent que les grands plans opérationnels et les

engagements d'investissements sont menés efficacement dans le respect des institutions et des politiques du Groupe. Enfin, le Groupe s'appuie sur les compétences et l'expérience de ses équipes de direction dans la coordination de ses activités, la mise en œuvre de grands programmes d'investissements et la formulation, l'évaluation et la mise en œuvre de nouvelles stratégies.

Si un ou plusieurs de ses dirigeants sont dans l'incapacité ou ne souhaitent pas demeurer à leurs postes actuels, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer facilement ou de fournir la formation nécessaire et le savoir-faire à court/moyen terme à des remplaçants potentiels pour le bon exercice de leurs fonctions. Si le Groupe n'est pas en mesure de recruter ou de retenir du personnel disposant des compétences requises ou de les former de manière efficace, son activité pourrait être affectée et créer de l'instabilité au sein des équipes, et ceci pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque d'échec à attirer et à retenir les talents.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Entretiens réguliers d'analyse de la satisfaction des employés et de l'atteinte de leurs objectifs ;
- Plan de succession ;
- Plan de développement ;
- Enquête interne sur la satisfaction au travail menée en avril 2019 pour contrôler les indicateurs clés de performance (reconnaissance, formation, salaire, rôles et responsabilités, etc.).

3.2.4.2 Évolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité ***

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à un risque lié à la sécurité sanitaire du fait de ses activités de restauration et de prestations de services multi-secteurs.

Description du risque

Le Groupe est soumis à des réglementations contraignantes et complexes, en matière de droit social notamment, dans certains des pays dans lesquels il exerce ses activités. Aussi, des changements ou des manquements à ces réglementations peuvent avoir une incidence négative sur ses activités et sa rentabilité.

Le Groupe est exposé, du fait de la nature de ses activités, à de multiples normes locales, nationales et internationales. Les activités de restauration collective sont toutes deux soumises aux normes applicables en matière de sécurité alimentaire et de préparation des aliments (allergènes, intolérances,...).

Une mauvaise utilisation des produits reconnus dangereux ou des usages non conformes au regard de la législation en vigueur, mais aussi des bonnes pratiques, pourraient engendrer des problèmes de santé publique. Une telle occurrence pourrait s'avérer être virale et nuire très fortement à la réputation de la société, ainsi qu'à sa santé financière du fait du versement d'éventuelles indemnités / dédommagements.

Dans le cadre de son activité de services, le Groupe fournit, entre autres, des services de nettoyage à des entreprises dans des marchés fortement réglementés. Compte tenu du caractère sensible de ces marchés, le Groupe se doit de respecter des normes de fonctionnement opérationnel et d'hygiène strictes.

Le Groupe ainsi que ses clients et fournisseurs présents dans ces marchés d'activités sont assujettis à des réglementations très détaillées et restrictives concernant la fourniture de ces services et la sécurité des installations. Tout non-respect de ces réglementations pourrait conduire le Groupe à encourir des amendes, perdre des contrats ou cesser ses activités.

Le Groupe est également soumis à des normes de sécurité en matière de lieux de travail, d'environnement et de méthodes de travail. Les installations du Groupe sont susceptibles d'inspection à tout moment, et des allégations de non-respect de la réglementation peuvent entraîner des préjudices humains, en termes d'image, juridiques et/ou financiers graves. Ces normes, notamment en Europe et aux États-Unis, se multiplient. L'ampleur et le calendrier des investissements nécessaires pour assurer leur respect pourraient différer du calendrier prévu par le Groupe et ainsi réduire la disponibilité des fonds du Groupe pour d'autres investissements. En outre, si les coûts de mise en conformité des activités du Groupe à l'égard des normes applicables continuent d'augmenter et que le Groupe est dans l'incapacité d'intégrer ces coûts supplémentaires dans le prix de ses services, de tels changements pourraient réduire sa rentabilité. Toute modification des normes ou des interprétations évolutives de celles-ci peut entraîner une augmentation des coûts de mise en conformité, des engagements d'investissements ainsi que d'autres obligations financières susceptibles d'affecter la rentabilité du Groupe.

Plus généralement, les résultats du Groupe peuvent être impactés négativement par la modification du cadre juridique et réglementaire comme dans le domaine de la santé au travail. Ainsi, une modification des règles relatives à l'utilisation de certains produits chimiques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les résultats du marché des services. De même, une modification de la législation du travail peut impacter négativement les activités de restauration et de services du Groupe.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de mauvaise hygiène et de non-respect des règles de sécurité alimentaire.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Inventaire des produits et évaluation du risque chimique (exigence réglementaire) ;
- Prise de précautions, procédures d'emploi et mise en œuvre ;
- Définition et mise en place d'une politique HSE (cartographie des risques,...) ;
- Suivi et mise en place du DUER (Document Unique d'Évaluation des Risques) ;
- Suivi des non-conformités (Moyens Généraux/HSE opérationnels) ;
- Rappel des règles d'équipement de protection individuel et collectif ;
- Déploiement d'un réseau de responsables de sécurité dans les différents zones du Groupe.

3.2.4.3 Risque pays *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à ce risque du fait de son implantation principalement dans 6 pays et du fait qu'il emploie 110 000 collaborateurs.

Description du risque

La survenance d'un sinistre ou d'une série d'événements sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle, tels que des conflits armés, des attaques terroristes, des épidémies, des catastrophes naturelles et des accidents peuvent conduire à la cessation ou au recul de l'activité des filiales du Groupe à l'étranger. La survenance de tels événements pourrait en outre porter atteinte à la politique de sécurité des collaborateurs et des biens dans les pays où opère le Groupe.

Le Groupe peut également être confronté à des incertitudes politiques, économiques et sociales dans certains des pays dans lesquels il exerce. Les systèmes politiques de ces pays peuvent être fragiles face à l'insatisfaction de l'opinion publique en matière de réformes économiques, telles que des mesures d'austérité budgétaire entraînant des mouvements sociaux. Toute perturbation ou instabilité de l'environnement politique, social, législatif ou réglementaire dans ces pays telles que les négociations relatives au Brexit, peut avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe et de ses clients. La diminution de la fréquentation sur les sites exploités par le Groupe pourrait fortement impacter le dimensionnement des équipes locales et ainsi constituer un risque social.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de pratiques contraires à l'éthique et de manque de transparence.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la Compliance : cf. risques de licences et permis obtenus illégalement/taxes et droits acquittés illégalement.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Couverture rapatriement ;
- Couverture d'assurance sur les activités ;
- Veille géopolitique et mise en place d'un processus d'analyse du risque pays en cas d'implantation dans un nouveau pays ;
- Cf. risque Évolutions législatives.

3.2.4.4 Risque social *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est particulièrement exposé à ce risque en tant que prestataire de services sur les sites des clients, présent principalement dans 6 pays, et opérant sur différents marchés avec 15 000 sites, 23 000 restaurants et points de vente et 110 000 collaborateurs.

Description du risque

En tant que fournisseur de services externalisés dans le cadre de ses activités de restauration collective et des services, le Groupe est dépendant d'un grand nombre d'employés dont les actions peuvent avoir un impact direct sur les consommateurs et qui fournissent des services dans les locaux de ses clients.

La non-conformité avec les obligations sociales, le fait de ne pas respecter les procédures en lien avec les heures supplémentaires, les congés, le fait de ne pas entretenir de liens étroits avec les directions locales et les syndicats, et ne pas donner suite aux revendications du personnel liées, par exemple, aux conditions de travail et au comportement de la direction, pourraient entraîner des mouvements sociaux de la part du personnel comme par exemple des grèves ou des actions collectives contre le Groupe. Cela pourrait générer pour le Groupe le paiement de pénalités, une diminution des niveaux de service et un risque de perte de contrats.

Dans l'ensemble de ses activités, le Groupe est par ailleurs amené à accueillir le public dans ses locaux ou les locaux de ses clients. En conséquence, le Groupe peut faire l'objet de plaintes résultant de dommages ou d'atteintes à la sécurité des biens ou des locaux d'un client, d'interruptions d'activité d'un client, de propagation d'infections dans les établissements de santé, de contaminations d'aliments, de violations des règles environnementales et/ou de santé et de sécurité professionnelles, d'une utilisation non autorisée de biens de clients, de faute intentionnelle ou d'autres actes délictueux réalisés par les employés du Groupe ou des personnes qui ont obtenu un accès non autorisé aux locaux. Ces plaintes peuvent être importantes et porter atteinte à l'image du Groupe. En outre, ces plaintes peuvent ne pas être couvertes en totalité par les polices

d'assurance du Groupe. En conséquence, ces réclamations pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

À noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque d'inégalité et de discrimination.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Suivi et animation des relations sociales centralisée par le Département RH Corporate ;
- Renforcement des responsables ressources humaines (RRH) opérationnels au niveau local ;
- Relations régulières et étroites avec les institutions représentatives du personnel (IRP) : dialogue social.

- Formation des services clés affectés par les modifications légales et réglementaires.

3.2.4.5 Évolution législatives *

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à ce risque du fait de sa présence dans six pays et de ses activités sur différents marchés.

Description du risque

Le Groupe est présent sur plusieurs continents, pays et états. Chacune de ces zones est soumise à diverses lois et réglementations locales qui peuvent varier de manière significative et en complexité d'un pays à l'autre.

Les lois et réglementations régissant l'industrie dans laquelle le Groupe opère incluent, sans toutefois s'y limiter, les domaines suivants: emploi, alimentation, santé et sécurité, concurrence et antitrust, protection des consommateurs, confidentialité des données, et environnement. Les modifications apportées aux lois et aux réglementations, ainsi qu'une mauvaise anticipation des modifications et le fait de ne pas alerter le personnel ou de ne pas le former suffisamment, pourraient avoir une incidence directe et importante sur les activités du Groupe. Par exemple, des modifications des taux de salaire minimum et des mandats relatifs aux divers congés pourraient entraîner une augmentation des coûts salariaux, une diminution du ratio entre la masse salariale et les revenus, et impacter négativement la rentabilité et la compétitivité du Groupe.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Mise en place d'une cellule juridique pour surveiller, anticiper et envoyer des alertes concernant les modifications législatives et réglementaires ;
- Mise en garde des alertes émises par des conseillers externes pour l'exécution d'opportunités ou pour la protection contre les menaces ;
- Gestion de l'impact sur les coûts des modifications législatives ;

3.3 SALARIÉS

3.3.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les politiques de rémunération et avantages annexes d'Elior Group s'inspirent des meilleures pratiques du marché dans chaque pays, avec un souci constant d'équité interne et de compétitivité externe.

Ces politiques s'appuient sur une cartographie des postes qui permet de définir des principes de rémunération ou d'attribution d'avantages en fonction de la filière métier et du niveau de responsabilité et d'importance du poste. La pesée des postes permet également de réaliser des diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe à celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations.

La politique de salaire de base des différentes catégories d'encadrants est définie au regard des pratiques locales de chaque pays - via les enquêtes salariales annuelles. Un positionnement cible est défini pour chaque classe et partagé avec tous les marchés. La grille de référence d'Elior Group est établie annuellement, elle est utilisée lors des recrutements et des revues annuelles de rémunérations. Parallèlement, les enveloppes d'augmentation annuelle sont construites en tenant compte de l'inflation et des pratiques du marché.

La rémunération de base des collaborateurs contributeurs clés (employés) est régie, dans chaque pays, selon les grilles et règles définies par les branches professionnelles et les législations locales.

La politique de rémunération variable d'Elior Group a pour objectif d'assurer l'alignement de l'action des

3.3.2 RELATIONS SOCIALES

Au niveau européen, un comité d'entreprise européen a été mis en place. Il est régulièrement informé de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe.

Au niveau français, le comité de Groupe qui a été mis en place est l'instance privilégiée d'information des représentants du personnel et syndicaux des filiales françaises. Une commission spécialisée, créée au sein de ce comité, se consacre particulièrement à l'examen des données du tableau de bord social.

Au niveau des filiales et/ou d'unités économiques et sociales en France, les relations sociales s'articulent, selon les cas, au travers :

collaborateurs avec les priorités à court et moyen termes du Groupe.

La performance s'apprécie généralement à partir de critères collectifs financiers et de critères individuels quantitatifs ou qualitatifs. Les critères financiers fixés à chaque niveau résultent d'une déclinaison en cascade du budget annuel du Groupe. Les critères individuels ont eux vocation à sécuriser la réalisation des objectifs financiers. La plupart des dispositifs intègrent la notion de seuil de performance, certains d'entre eux récompensent la surperformance.

Suivant ces mêmes principes, la part variable annuelle des 120 premiers cadres du Groupe est définie chaque année afin d'assurer l'alignement des objectifs de chacun avec ceux de chaque zone et ceux du Groupe.

En 2019, 80% de cette part variable est basée sur la réalisation d'objectifs financiers de la zone et/ou du Groupe et 20% sur la réalisation d'objectifs individuels dits de « feuille de route ». Les critères financiers retenus pour cet exercice sont principalement le cash-flow opérationnel, la marge EbitA et la croissance organique. Un seuil de déclenchement a été fixé pour chaque critère. En cas de surperformance des critères financiers du Groupe, un coefficient multiplicateur pouvant atteindre 1,5 est mis en œuvre.

- des comités centraux d'entreprises, des comités d'entreprise, des comités d'établissements ;
- des comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ;
- des délégués du personnel ;
- de diverses commissions de suivi d'accords collectifs ou plans d'actions.

Un dialogue social constructif est également présent au niveau du Groupe et/ou dans ses diverses filiales avec les représentants des diverses organisations syndicales, lequel se concrétise par de nombreux accords collectifs sur des thématiques diverses et variées (notamment

prévoyance, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, qualité de vie au travail, égalité

professionnelle homme-femme, accords intergénérationnels).

3.3.3 ACCORDS DE PARTICIPATIONS ET D'INTÉRESSEMENT

3.3.3.1 Accords de participation

En France, la mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises qui emploient au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. À ce titre, des accords de participation ont été conclus dans les principales filiales françaises du Groupe.

Dans les autres pays du Groupe, de tels dispositifs n'ont pas été mis en place à ce jour.

3.3.3.2 Accords d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en

application de l'article L. 3312-1 du code du travail. À la date du Document d'Enregistrement Universel, la grande majorité des sociétés du Groupe n'ont pas mis en place de dispositif d'intéressement.

3.3.3.3 Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés

Le Groupe a mis en place, en 2016, des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance dont les principales caractéristiques sont décrites à la section 3.1.5.2 du Document d'Enregistrement Universel.

En février 2018 un plan d'actionnariat salarié "Future" a été mis en place. Il s'agit du premier plan international proposé aux collaborateurs d'Elior Group dans huit pays. Deux formules de souscription étaient proposées, l'une dite "classique" avec une décote de 20 % sur le prix d'achat de l'action et une deuxième dite "multiple" garantissant un rendement minimum de l'investissement et donc sans aucun risque pour le collaborateur.

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2018-2019

4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	175	4.2.1	Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies	185
4.1.1	Faits Marquants	176	4.2.2	Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement poursuivies	186
4.1.2	Chiffre d'affaires	177	4.2.3	Flux de trésorerie liés aux opérations de financement poursuivies	188
4.1.3	Achats consommés des activités poursuivies	180	4.2.4	Incidence de la variation des taux de change et autres variations	189
4.1.4	Charges de personnel des activités poursuivies	180	4.2.5	Free cash-flow	189
4.1.5	Autres frais opérationnels des activités poursuivies	180	4.3	Bilan consolidé simplifié du Groupe	190
4.1.6	Impôts et taxes des activités poursuivies	181	4.4	Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2019	191
4.1.7	Amortissements et provisions opérationnels courants des activités poursuivies	181	4.5	Principaux franchissements de seuils intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2019	192
4.1.8	EBITA Ajusté et résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la Quote-part de résultat des entreprises associées	181	4.6	Résultat social et dividende	195
4.1.9	Autres produits et charges opérationnels non courants des activités poursuivies	183	4.7	Situation financière et trésorerie du Groupe	196
4.1.10	Charges et produits financiers nets des activités poursuivies	183	4.8	Perspectives d'avenir	204
4.1.11	Impôts sur les résultats des activités poursuivies	183	4.9	Comptes consolidés 2018-2019 et annexes	206
4.1.12	Résultat des activités Arrêtées ou en vue de la vente	183	4.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2018-2019 - RFA	268
4.1.13	Résultat net part du Groupe et bénéfice net par action	184	4.11	Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2019	272
4.1.14	Résultat net part du Groupe ajusté	184	4.12	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2018-2019 - RFA	286
4.2	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019	185	4.13	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	290

4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2018-2019 - RFA

4.1 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2019	2018 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	4 923	4 886
Achats consommés	(1 557)	(1 557)
Charges de personnel	(2 436)	(2 390)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	5	(29)
Autres frais opérationnels	(561)	(564)
Impôts et taxes	(71)	(74)
Amortissements et provisions opérationnels courants	(122)	(125)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	(21)	(19)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies	160	128
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	-	(1)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	160	127
Autres produits et charges opérationnels non courants	(27)	(82)
Résultat opérationnel des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	133	45
Charges financières	(89)	(81)
Produits financiers	20	13
Résultat avant impôt des activités poursuivies	64	(23)
Impôt sur les résultats	4	(2)
Résultat net des activités poursuivies	68	(25)
Résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente	202	63
Résultat net	270	38
Attribuables aux :		
<i>Actionnaires de la société mère</i>	271	34
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	(1)	4
Résultat net par action (en €)		
Résultat net par action des activités poursuivies		
<i>de base</i>	0,38	(0,16)
<i>dilué</i>	0,38	(0,16)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en vue de la vente		
<i>de base</i>	1,16	0,35
<i>dilué</i>	1,15	0,35
Résultat net total par action		
<i>de base</i>	1,54	0,19
<i>dilué</i>	1,53	0,19

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

4.1.1 FAITS MARQUANTS

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 :

- **Cession de la division Restauration de Concessions**

Le 20 mars 2019, Elior Group a annoncé être entré en discussions exclusives avec PAI Partners concernant la cession de ses activités de restauration de concessions regroupées au sein de sa filiale Areas suite à la revue de ses options stratégiques et à l'issue d'un processus d'offres.

Le 1^{er} juillet 2019, Elior Group a annoncé avoir finalisé la cession de sa filiale Areas à PAI Partners pour un montant de 1,4 mds d'euros correspondant à une valeur d'entreprise de 1,542 mds d'euros, dont 70 millions d'euros font l'objet d'un crédit-vendeur rémunéré.

La transaction a généré une plus-value de cession nette de 208 millions d'euros sans impact fiscal présentées en « Activités arrêtées ».

Conformément à IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », la division restauration de concessions est présentée comme activité arrêtée et les actifs et passifs classés comme actifs et passifs destinés à être cédés au bilan.

- **Remboursement de dettes financières**

Les fonds perçus de la cession d'Areas ont été utilisés à réduire l'endettement du Groupe afin d'abaisser son levier financier (dette nette / EBITDA) dans une fourchette de 1,5x à 2x.

Elior Group a ainsi remboursé par anticipation sans pénalité les lignes « Term Loan » pour un montant de 654 millions d'euros et de 344 millions de dollars US, ainsi que la dette obligataire de 100 millions de dollars US. Le Groupe a également remboursé les 210 millions d'euros et les 75 millions de dollars US tirés au titre des Revolving Facilities.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2018 en numéraire et en actions nouvelles**

Le dividende de 59,8 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2018, correspondant à un dividende par action de 0,34 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, a été mis en paiement le 16 avril 2019 dont un versement en numéraire de 33 millions d'euros et le solde en actions nouvelles Elior Group.

- **Programme de rachat d'actions**

Dans le cadre des 15^{ème} et 22^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, la société Elior Group a mis en place un programme de rachat d'actions en vue de l'annulation de ces actions par voie de réduction de capital.

À cet effet, un mandat de rachat d'actions pour un montant maximal de 50 millions d'euros a été signé avec Natixis en date du 5 juillet 2019.

Le montant des actions rachetées au 30 septembre 2019 s'élève à 50 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018

- **Acquisition et cession de titres consolidés**

Elior North America (anciennement TrustHouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux Etats-Unis, a procédé à l'acquisition respectivement en novembre 2017 et en juillet 2018 des sociétés CBM et Bateman Community Living :

- CBM Managed Services est une société basée à Sioux Falls dans le Dakota du Sud qui opère sur le marché de la restauration en milieu pénitentiaire. CBM compte un peu moins de 1 000 collaborateurs sur 200 sites à travers 29 états.
- Bateman Community Living est une société spécialisée dans la livraison de repas aux séniors à domicile ou dans des lieux de vie à travers les Etats-Unis. Bateman compte 550 collaborateurs et 200 clients.

Les acquisitions ci-dessus ont entraîné la comptabilisation d'un écart d'acquisition net de 36 millions d'euros.

- **Renforcement de la participation dans le capital d'Elior North America**

En juillet 2018, Elior Group a procédé à l'acquisition d'intérêts minoritaires dans sa filiale Elior North America.

La transaction permet au Groupe de simplifier sa structure capitalistique en achetant les actions des actionnaires minoritaires.

À l'issue de la transaction, la participation d'Elior Group dans Elior North America a augmenté de 74% à 92 % contre un paiement en cash de 115 millions de dollars soit une contrevaletur de 99 millions d'euros à la date de la transaction.

Les minoritaires conservent ensemble 8% du capital d'Elior North America soumis à engagement de put et call croisés exerçables à partir de 2023. La dette du put est comptabilisée à hauteur de la valeur actualisée du prix d'exercice en contrepartie des capitaux propres part du Groupe.

- **Versement du dividende Elior Group le 17 avril 2018**

Le dividende de 72,5 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2017, correspondant à un dividende par action de 0,42 €, voté par l'assemblée générale annuelle du 9 mars 2018 a été mis en paiement le 17 avril 2018 dont un versement en numéraire de 36,3 millions d'euros et le solde en actions Elior Group.

- **Changement de gouvernance**

Philippe Salle, président et directeur général du Groupe a quitté ses fonctions le 31 octobre 2017. À la suite de la décision du conseil d'administration d'Elior Group, réuni le 26 juillet 2017, de séparer les fonctions de président et de directeur général, Gilles Cojan, coopté administrateur, est devenu président du conseil d'administration du Groupe et Pedro Fontana a été nommé directeur général du Groupe par intérim, à compter du 1er novembre 2017.

Lors de sa séance du 5 décembre 2017, le conseil d'administration a décidé de nommer Philippe Guillemot au poste de directeur général d'Elior Group, Pedro Fontana devenant directeur général délégué.

- **Amend & Extend au contrat de crédit syndiqué**

En date du 20 avril 2018, Elior Group et Elior Participations ont signé avec leurs banques le 11ème amendement au SFA qui étend les échéances de remboursement de certaines de ses lignes « Term Loan »

(B,D, RCF EUR-2 & RCF USD-2) de son contrat syndiqué. Ces différentes lignes ont désormais pour échéance mai 2023.

L'ensemble des lignes de financement syndiqué est désormais porté uniquement par la société Elior Group à l'exception des lignes de crédit revolving qui peuvent être tirées indifféremment par Elior Group ou par Elior Participations.

Par ailleurs les lignes en dollar américain ont vu leur marge d'intérêt baisser de 5 points de base. Le montant global des lignes impactées est de 594 millions de dollars américains.

Enfin, la ligne de crédit revolving en euros a vu son plafond d'utilisation augmenté de 150 millions d'euros pour atteindre 450 millions d'euros.

Toutes ces transactions ont été analysées comme de simples modifications sans extinction de dettes financières antérieures du Groupe.

- **Augmentation de capital**

En application de la 31^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte du 9 mars 2018, Elior Group a lancé son premier plan d'actionnariat international réservé aux salariés du Groupe (Plan Future). Ce plan s'est traduit par la souscription de 1 059 846 actions nouvelles Elior Group correspondant à une augmentation de capital de 15 millions d'euros intervenue en avril 2018.

- **Présentation de la stratégie 2019-2021 d'Elior Group**

Le 26 juin 2018 lors de l'investor day Elior Group, le directeur général Philippe Guillemot a présenté le nouveau plan stratégique du Groupe couvrant les 3 exercices jusqu'au 30 septembre 2021.

4.1.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

4.1.2.1 Analyse du chiffre d'affaires et détermination du taux de croissance organique

La croissance organique entre une période financière et une période antérieure comparable est déterminée par le Groupe en calculant la croissance du chiffre d'affaires en excluant :

- (i) les effets des changements de périmètre de consolidation des acquisitions, cessions et transferts en activités détenues en vue de la vente réalisés pendant chacune des périodes comparées tel que décrit ci-après ;

- Les acquisitions significatives sont celles ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 0,1% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe comptabilisé pendant l'exercice n-1 ;
- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre le début de l'exercice n jusqu'à un an après l'entrée dans

le périmètre de consolidation des activités en question ;

- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre la date d'entrée dans le périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n ;
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant l'exercice n-1 ; et
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées entre la date tombant un an avant la sortie du périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n-1.

En revanche, quand le Groupe analyse et compare des périodes qui ne sont pas des exercices comptables (par exemple des semestres), l'impact des changements de périmètre de consolidation est déterminé comme suit :

- pour ce qui est (i) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la

période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises pendant la période n ; et

- pour ce qui est des (i) des cessions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) les cessions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant la période n-1.
- (ii) l'effet de la variation des taux de change tel que décrit ci-après

L'effet de la variation des taux de change sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe est la différence entre le chiffre d'affaires constaté pour la période n et le chiffre d'affaires constaté pour la période n calculé aux taux de change applicables pour la période n-1. Les taux de change applicables pour une période sont calculés selon la moyenne des taux quotidiens pour cette période.

- (iii) l'effet des changements de principes comptables tel que décrit ci-après

L'effet des changements de principes comptables, notamment celui concernant la norme IFRS 15 « revenus des contrats avec les clients » applicable à compter du 1^{er} octobre 2018.

4.1.2.2 Évolution du chiffre d'affaires des activités poursuivies du groupe

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe s'élève à 4 923 millions d'euros pour l'exercice 2018-2019, en hausse de 0,8 % par rapport à l'exercice précédent. Cette variation se décompose en croissance organique pour -0,8 %, à comparer à notre objectif de -1,0 % sur la période, croissance externe et variations de taux de change pour respectivement +1,4 % et +1,2 %, et par l'impact du changement de principes comptables lié à l'application de la norme IFRS 15 pour -1,0 %.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires consolidé par segment ainsi que la répartition de la progression du chiffre d'affaires entre croissance organique, changements du périmètre de consolidation et impact de la variation des cours de change pour chaque segment.

(en millions d'euros)	12 mois 2018-2019	12 mois 2017-2018 ⁽¹⁾	Croissance organique	Variations de périmètre	Écarts de change	Autres	Variation totale
France	2 212	2 185	1,8%	0,0%	0,0%	(0,6)%	1,2%
International	2 689	2 677	(2,9)%	2,5%	2,3%	(1,4)%	0,4%
Restauration collective & services	4 901	4 862	(0,8)%	1,4%	1,3%	(1,0)%	0,8%
Corporate & Autres	22	24	(7,7)%	0,0%	0,0%	0,0%	(7,7)%
TOTAL GROUPE	4 923	4 886	(0,8)%	1,4%	1,2%	(1,0)%	0,8%

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

Le tableau ci-après présente, pour les trois principaux marchés du Groupe, la répartition du chiffre d'affaires consolidé, ainsi que les taux de croissance constatés au cours de l'exercice.

(en millions d'euros)	12 mois 2018-2019	12 mois 2017-2018 ⁽¹⁾	Croissance organique	Variations de périmètre	Écarts de change	Autres	Variation totale
Entreprises	2 256	2 249	(0,6)%	0,6%	1,0%	(0,7)%	0,3%
Enseignement	1 415	1 433	(1,6)%	0,4%	1,6%	(1,6)%	(1,3)%
Santé	1 252	1 204	(0,3)%	3,9%	1,3%	(0,9)%	4,0%
TOTAL GROUPE	4 923	4 886	(0,8)%	1,4%	1,2%	(1,0)%	0,8%

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

4.1.2.3 Restauration collective et services

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies progresse de 39 millions d'euros, soit +0,8 % par rapport à l'exercice précédent, pour s'élever à 4 901 millions d'euros en 2018-2019.

La croissance organique s'élève à -0,8 %. Les acquisitions ont généré un chiffre d'affaires de 66 millions d'euros - dont 65 millions d'euros aux États-Unis - représentant une croissance externe de 1,4 %. L'effet de l'évolution des taux de change est de 1,3 %. L'impact de l'application de la norme IFRS 15 s'élève à -1,0 %.

À l'international, le chiffre d'affaires progresse de 0,4 % pour s'établir à 2 689 millions d'euros. La croissance organique est de -2,9 % traduisant l'impact du choix de ne pas renouveler des contrats dans le secteur public en Italie pour -1,6 %, de l'arrêt des contrats avec le ministère de la défense et la réduction du périmètre des contrats avec Tesco au Royaume-Uni, ainsi que la perte d'un contrat avec l'Alabama

Department of Social Services aux États-Unis pour -2,2 %. En Espagne, la dynamique commerciale est principalement tirée par les nouveaux segments de marché, la montée en puissance de nouveaux contrats en entreprises et le secteur de la santé, qui compensent largement les fermetures de sites en enseignement. En Italie, la stratégie de développement dans le secteur privé et dans de nouveaux segments de marché commence à porter ses fruits. La croissance externe provenant des acquisitions génère une croissance supplémentaire de +2,5 %, essentiellement aux États-Unis, et l'effet de change est de +2,3 %. Le chiffre d'affaires bénéficie d'un effet calendaire légèrement favorable sur la période.

En France, le chiffre d'affaires s'élève à 2 212 millions d'euros. La croissance organique est de +1,8 %.

- Le marché entreprises enregistre une bonne performance sur les sites existants avec une accélération de la dynamique commerciale au second semestre soutenue par une attention accrue portée aux attentes des convives.

- Le chiffre d'affaires de l'enseignement sur l'ensemble de l'année traduit une plus grande sélectivité commerciale, en particulier sur les repas livrés.
- Le marché de la santé enregistre une performance solide, tirée par un bon niveau de rétention et de développement.

4.1.2.4 Corporate & Autres

Le segment Corporate et Autres, qui comprend les activités résiduelles de concession non cédées, génère un chiffre d'affaires de 22 millions d'euros sur

l'ensemble de l'exercice 2018-2019, en légère baisse par rapport à l'exercice précédent.

4.1.3 ACHATS CONSOMMÉS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les achats consommés des activités poursuivies sont restés stables à 1 557 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 et 2019, ce malgré l'augmentation du chiffre d'affaires portée par les acquisitions.

Le poste achats consommés s'est légèrement amélioré sur la période en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 31,9% pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 à 31,6% pour l'exercice clos le 30 septembre 2019.

4.1.4 CHARGES DE PERSONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les charges de personnel des activités poursuivies hors charges relatives aux plans de rémunération à long terme en actions ont augmenté de 12 millions d'euros, soit 0,5%, passant de 2 419 millions d'euros au cours de l'exercice

clos le 30 septembre 2018 à 2 431 millions d'euros lors de l'exercice le 30 septembre 2019, mais ont légèrement diminué en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 49,5% à 49,4%.

4.1.4.1 Charges de personnel hors plans de rémunérations en actions

Les charges de personnel de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 46 millions d'euros, soit 1,9% passant de 2 390 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 à 2 436 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2019.

Cette augmentation en valeur résulte notamment de l'inflation des salaires aux États-Unis et de l'impact des acquisitions (17 millions d'euros)

4.1.4.2 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions

Les charges de personnel incluent des charges relatives aux plans de rémunération à long terme en actions concernant les filiales françaises et étrangères du Groupe. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, une reprise de 5 millions d'euros a été enregistrée, résultant principalement de l'estimation de la non-atteinte des

objectifs du plan d'actions de performance du 15 juin 2018 et de la ré-estimation de la dette relative au plan de souscription d'action d'Elior North America. Ce produit est à comparer à une charge de 29 millions d'euros pour l'exercice précédent. En 2018, elles concernaient essentiellement le plan d'Elior North America.

4.1.5 AUTRES FRAIS OPERATIONNELS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les autres frais opérationnels des activités poursuivies ont baissé de 3 millions d'euros, soit une amélioration de 0,5%, passant de 564 millions d'euros au cours de

l'exercice clos le 30 septembre 2018 à 561 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, incluant l'application IFRS15.

4.1.6 IMPOTS ET TAXES DES ACTIVITES POURSUIVIES

Le poste impôts et taxes des activités poursuivies a s'est amélioré de 3 millions d'euros, soit une baisse de 4,1%, passant de 74 millions d'euros pour l'exercice clos le 30

septembre 2018 à 71 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 correspondant à l'exemption de la taxe d'apprentissage en France en 2019.

4.1.7 AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELS COURANTS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les amortissements et provisions opérationnels courants des activités poursuivies ont baissé de 3 millions d'euros, soit une baisse de 2,4%, passant de 125 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 à 122 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019.

Les amortissements opérationnels ont augmenté de 10 millions d'euros du fait de nos dépenses d'investissements sur les exercices antérieurs. Les provisions ont diminué de 13 millions d'euros, notamment les provisions sur créances douteuses.

4.1.8 EBITA AJUSTÉ ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES INCLUANT LA QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

4.1.8.1 EBITA ajusté des activités poursuivies

L'EBITA ajusté des activités poursuivies s'élève à 176 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019, contre 175 millions d'euros pour l'exercice comparable 2017-2018.

Le tableau suivant présente l'EBITA ajusté par segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre		Variation EBITA ajusté	Marge d'EBITA ajusté	
	2019	2018 ⁽¹⁾		2019	2018
France	109	98	11	4,9%	4,5%
International	90	92	(2)	3,3%	3,4%
Restauration Collective & Services	199	190	9	4,1%	3,9%
Corporate & Autres	(23)	(15)	(8)		
TOTAL GROUPE	176	175	1	3,6%	3,6%

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

L'EBITA ajusté des activités poursuivies du Groupe s'élève à 176 millions d'euros, soit une marge stabilisée à 3,6 % du chiffre d'affaires. Cette stabilité traduit l'inflexion du taux de marge au second semestre, lequel affiche une progression de 40 points de base par rapport au second semestre de l'exercice passé.

- À l'international, l'Ebita ajusté s'élève à 90 millions d'euros, soit une marge de 3,3 % du chiffre d'affaires, contre 3,4 % en 2017-2018. Le bénéfice des actions menées en vue d'améliorer les marges n'a pas pu pleinement compenser l'impact négatif de l'arrêt des contrats avec le ministère de la défense et la réduction du périmètre des contrats avec Tesco au

Royaume-Uni et la perte du contrat avec l'Alabama Department of Social Service aux États-Unis.

- En **France**, il s'établit à 109 millions d'euros, soit une marge de 4,9 % du chiffre d'affaires, en progression de 40 points de base par rapport à l'exercice 2017-2018. Cette progression reflète les effets de la stratégie mise en place en restauration par une équipe de direction renouvelée, conduisant

notamment à une plus grande sélectivité commerciale et une discipline opérationnelle accrue.

- L'Ebita ajusté du segment **Corporate et Autres** recule en raison des charges induites en grande partie par les investissements dans les systèmes d'information. Il comprend également la contribution de participations mises en équivalence dans la restauration en ville.

4.1.8.2 Résultat Opérationnel courant des activités poursuivies incluant la Quote-part de résultat des entreprises associées

Le résultat Opérationnel courant des activités poursuivies incluant la Quote-part de résultat des entreprises associées s'élève à 160 millions d'euros, contre 127 millions d'euros pour l'exercice 2017-2018. Il comprend l'amortissement des actifs incorporels liés aux

acquisitions pour 21 millions d'euros (contre 19 millions d'euros en 2017-2018) et un produit de 5 millions d'euros relatif aux plans de rémunération en actions (contre une charge de 29 millions lors l'exercice 2017-2018).

4.1.9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les charges opérationnelles nettes non courantes des activités poursuivies s'élèvent à 27 millions d'euros (contre 82 millions d'euros en 2017-2018).

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2019, elles incluent principalement (i) des indemnités de licenciements et autres coûts sociaux, de dépréciations d'actifs opérationnels de 22 millions d'euros, (ii) des dépréciations de développement d'actifs incorporels pour un montant de 4 millions d'euros, et (iii) des reprises en résultat de dettes concernant des compléments de prix.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018, les charges opérationnelles non courantes nettes incluaient

principalement (i) des dépréciations de goodwill pour 64 millions d'euros sur les activités de restauration collective, dont 46 millions d'euros en Italie et 18 millions d'euros en Inde, (ii) des indemnités de licenciements et autres coûts sociaux, de dépréciations d'actifs opérationnels et de prototypes et de coûts de sortie de contrats innovants encourus en France et à l'international pour un montant de 19 millions d'euros, (iii) des coûts d'acquisitions et de fusions, essentiellement aux États-Unis pour un montant de 3 millions d'euros, et (iv) des reprises en résultat de dettes concernant des compléments de prix et des ajustements de juste valeur sur les acquisitions aux États-Unis et au Royaume-Uni au-delà de la période d'affectation de 12 mois.

4.1.10 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

La charge financière nette de l'exercice clos le 30 septembre 2019 ressort à 69 millions d'euros, contre 68 millions d'euros au cours l'exercice 2017-2018. La baisse des intérêts financiers liée au remboursement anticipé du

« Term Loan » suite à la cession d'Areas comme décrit en section 1.1 plus haut a été compensée par l'accélération de l'amortissement des frais d'émission liés à ces dettes et du coût d'arrêt des swaps attachés.

4.1.11 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Le produit d'impôts des activités poursuivies constaté au 30 septembre 2019 s'élève à 4 millions d'euros, à comparer à une charge de 2 millions d'euros pour l'exercice 2017-2018. Hors charge relative à la CVAE s'élevant à 21 millions d'euros pour les exercices 2017-2018 et 2018-2019, le produit d'impôts s'élève à 25 millions d'euros en 2018-2019 contre 19 millions d'euros en 2017-2018.

Cette amélioration est principalement expliquée par un produit net d'impôt de 20 millions d'euros résultant de la création et l'utilisation sur l'exercice d'une perte fiscale court terme générée lors de la cession d'Areas tandis qu'en 2018, un produit d'impôt différé de 8 millions d'euros avait été constaté suite à la réforme fiscale américaine.

4.1.12 RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN VUE DE LA VENTE

Le résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente s'élève à 202 millions d'euros, contre 63 millions d'euros lors de l'exercice 2017-2018. Le 1er juillet 2019, la cession de la division Concession a été finalisée et une plus-value nette de cession de 208 millions d'euros, avant ajustement de prix définitif, a été reconnue. La plus-value résulte d'un prix de cession de 674 millions d'euros et d'un montant net d'actifs et de passifs transférés, net de frais de cession et d'une réserve de conversion, respectivement de 462 et 4 millions d'euros. Au 30 septembre 2019, le

résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente inclut également les activités résiduelles « Villes » non transférées à PAI portées par les entités Restaurants et Sites et GSR.

Au 30 septembre 2018, le résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente concernait essentiellement le coût de liquidation d'une activité précédemment opérée en restauration collective (S.O.G.E.C.C.I.R.).

4.1.13 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE ET BÉNÉFICE NET PAR ACTION

En raison des facteurs décrits ci-dessus, le Groupe a réalisé au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019 un résultat net part du Groupe de 271 millions d'euros, contre 34 millions d'euros en 2017-2018.

Les bénéfices nets par action de base et dilué s'élèvent à 1,54 et 1,53 euro par rapport à 0,19 euro pour le bénéfice net par action de base et dilué pour l'exercice 2017-2018.

4.1.14 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTÉ

Le résultat net part du Groupe ajusté correspond au résultat net part du Groupe des activités poursuivies retraité (i) des « autres produits et charges opérationnels non courants », (ii) des dépréciations de goodwill et des dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation au titre des

acquisitions, (iii) des dépréciations exceptionnelles sur titres de participations non consolidées et prêts, (iv) des impacts liés aux plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées présentés en « Activités arrêtées ou en cours de cession » ; l'ensemble de ces retraitements étant net d'impôts.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2019	2018 ⁽¹⁾
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	68	(28)
<u>Retraitements</u>		
Autres produits et charges opérationnels non courants	27	18
Charge d'impairment du goodwill	-	64
Dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation	21	19
Dépréciation exceptionnelle sur titres de participations non consolidés et prêts	12	10
Amortissement accéléré des frais d'émission des dettes financières remboursées par anticipation suite à la cession d'Areas	14	-
Effet d'impôts sur les retraitements précédents	(21)	(6)
Annulation de l'économie d'impôts générée par la cession d'Areas	(20)	-
Résultat net part du Groupe ajusté	101	77
Résultat net part du Groupe par action ajusté en €	0,57	0,44

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

4.2 FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 30 SEPTEMBRE 2018 ET 30 SEPTEMBRE 2019

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2018 et 2019.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2019	2018 ⁽¹⁾
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies	287	181
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	(123)	(368)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	(1 381)	182
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	(9)	(24)
Variation Nette de la Trésorerie des activités poursuivies	(1 226)	(29)
Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies	1 224	28
Variation de trésorerie nette	(2)	(1)

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

4.2.1 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION POURSUIVIES

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant des activités d'exploitation poursuivies au titre des exercices clos les 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2019	2018 ⁽¹⁾
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	303	271
Variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets	84	3
Intérêts et charges financières versés	(54)	(49)
Impôts versés	(24)	(21)
Autres flux de trésorerie (y compris dividendes reçus d'entreprises associées)	(22)	(23)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies	287	181

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

Les encaissements de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies s'élèvent à 287 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 alors que pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 ils s'élevaient à 181 millions d'euros. L'augmentation provient essentiellement de l'amélioration de l'EBITDA et de la

variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets de 81 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2019 comparé à celui de 2018.

4 Commentaires sur l'exercice 2018-2019 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019

Variation des besoins en fonds de roulement

Les besoins en fonds de roulement opérationnels nets ont été améliorés au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 avec un encaissement net de 84 million d'euros à comparer aux encaissements nets de trésorerie de l'exercice précédent qui s'étaient élevés à 3 millions d'euros. Cette évolution est principalement liée à une meilleure gestion des besoins en fonds de roulement de l'activité restauration collective et à l'impact positif de remplacement du CICE par des allègements de charges sociales pour un montant de 47 millions d'euros.

Intérêts et charges financières versés

Les intérêts versés au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 sont en légère augmentation par rapport à ceux de l'exercice clos le 30 septembre 2018, suite à la hausse de l'endettement consolidé moyen du premier semestre 2019, partiellement compensé par le deuxième semestre suite aux remboursements des dettes financières.

Impôts versés

Les impôts versés comprennent l'impôt sur les sociétés payé dans toutes les zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère. Ils comprennent également la taxe italienne IRAP (*Imposta Regionale Sulle Attività Produttive*)

et la taxe française CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) et les State Tax aux États-Unis.

Le montant des impôts décaissés au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019 est de 24 millions d'euros contre 21 millions d'euros au cours de l'exercice précédent clos le 30 septembre 2018. Cette augmentation provient essentiellement des États-Unis avec un remboursement d'impôt intervenu en 2018 de 3 millions d'euros au titre de la restitution d'acomptes d'impôt sur les sociétés versé lors de l'exercice précédent.

Autres flux de trésorerie

Les autres flux de trésorerie comprennent principalement des encaissements et décaissements de trésorerie relatifs (i) aux revenus et dépenses non récurrents figurant sous l'intitulé «Autres produits et charges opérationnels non courants» dans le compte de résultat consolidé du Groupe et (ii) aux paiements effectués en relation avec les ajustements liés à l'affectation du coût d'acquisition, relatifs aux acquisitions comptabilisées conformément aux normes IFRS.

Les décaissements nets de trésorerie relatifs aux « Autres flux » s'élevaient à 23 millions d'euros et 22 millions d'euros pour les exercices clos respectivement au 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019 et concernaient essentiellement des coûts liés aux coûts de restructuration.

4.2.2 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT POURSUIVIES

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour les exercices clos les 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2019	2018 ⁽¹⁾
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(114)	(162)
Acquisitions et cessions d'immobilisations financières	7	(4)
Acquisitions et cessions de sociétés consolidées	(16)	(202)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	(123)	(368)

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement poursuivies s'élevaient à 368 millions d'euros et à 123 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019.

Dépenses d'investissement (Investissements opérationnels nets)

Les flux de trésorerie consolidés affectés aux dépenses d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles (nets des produits des cessions) sont en diminution et représentaient 162 millions d'euros et 114 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019.

Au titre de l'activité restauration collective et services, les dépenses d'investissement représentaient 152 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 et 111 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019, soit respectivement 3,1 % et 2,3 % du chiffre d'affaires de cette activité sur les deux exercices. La baisse des dépenses d'investissement de l'exercice 2019 est liée à la meilleure gestion d'investissement sur France et aussi à l'international.

Les dépenses d'investissement au titre du segment Corporate et Autres s'élevaient à 10 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 et 4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019.

Acquisitions et cessions d'immobilisations financières

Les encaissements nets pour 2018-2019 concernent la cession de certaines de nos participations dans les sociétés innovantes acquises dans le passé.

Les décaissements nets de trésorerie consolidés au titre des acquisitions et cessions d'immobilisations financières ont représenté un montant de 4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018. Il s'agissait essentiellement (i) des prises de participations minoritaires au capital de jeunes sociétés innovantes intervenant dans des activités connexes ou complémentaires de celles d'Elior, ainsi que (ii) les dépôts de garantie versés aux concédants.

Acquisitions et cessions de sociétés consolidées

Les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés consolidées au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 se sont élevés à 16 millions d'euros et concernent principalement les paiements du complément de prix sur les acquisitions précédentes aux États-Unis et à l'Inde.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018, les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions s'étaient élevés à 202 millions d'euros et concernaient principalement les acquisitions des sociétés CBM Managed Services et Bateman aux États-Unis, et l'acquisition d'une partie des titres détenus par les actionnaires minoritaires d'Elior North America permettant de porter la participation du Groupe à 92%.

4 Commentaires sur l'exercice 2018-2019 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019

4.2.3 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT POURSUIVIES

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie consolidés liés aux opérations de financement poursuivies au titre des exercices clos les 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2019	2018 ⁽¹⁾
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(33)	(36)
Mouvements sur capitaux propres de la mère	-	15
Acquisitions et cessions d'actions propres	(50)	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	-	(1)
Émissions d'emprunts	81	216
Remboursements d'emprunts	(1 379)	(12)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	(1 381)	182

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représentait un encaissement net de 182 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 contre un décaissement net de 1 381 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019.

Mouvements sur capitaux propres de la mère

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, Elior Group a procédé aux rachats d'actions pour un montant de 50 millions d'euros dans le cadre du programme de rachat d'actions initié en Juillet 2019.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018, l'augmentation de capital pour un montant de 15 millions d'euros correspondait aux sommes reçues au titre de la souscription d'actions du plan d'actionnariat international réservé aux salariés du Groupe (Plan Future) en mai 2018.

Émissions d'emprunts

La trésorerie consolidée générée par les émissions d'emprunts représentait 216 millions d'euros et 81 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019.

Pour les exercices clos les 30 septembre 2019 et 2018, les émissions d'emprunts correspondaient principalement à des tirages effectués sur les lignes revolving en euros et en dollar US.

Remboursements d'emprunts

Les remboursements d'emprunts ont conduit à des décaissements nets d'un montant de 12 millions d'euros et 1 379 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2018 et 30 septembre 2019.

Au cours de l'exercice 2019, les remboursements concernent principalement (i) le remboursement par anticipation sans pénalité des lignes « Term Loan » pour 654 millions d'euros et de 344 millions de dollars US, ainsi que la dette obligataire de 100 millions de dollars US, et (ii) le remboursement des Revolving Facilities.

Au cours de l'exercice 2018, les remboursements concernent principalement la réduction de la dette liés aux opérations de location-financement pour 10 millions d'euros.

4.2.4 INCIDENCE DE LA VARIATION DES TAUX DE CHANGE ET AUTRES VARIATIONS

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact négatif sur la trésorerie de 9 millions d'euros

contre un effet négatif de 24 millions d'euros au 30 septembre 2018.

4.2.5 FREE CASH-FLOW

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2019	2018 ⁽¹⁾
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	303	271
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(114)	(162)
Variation des besoins en fonds de roulement	84	3
Autres flux opérationnels	(22)	(23)
Free Cash-Flow Opérationnel	251	89
Impôts versés	(24)	(21)
Free Cash-Flow	227	68

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

Le free cash-flow opérationnel s'élève à 251 millions d'euros. Il progresse de 162 millions d'euros par rapport à l'exercice 2017-2018 principalement grâce à la baisse des dépenses d'investissement (48 millions d'euros), au

remplacement du CICE par des allègements de charges sociales (47 millions d'euros), et une variation de la titrisation (59 millions d'euros).

4.3 BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ DU GROUPE

(en millions d'euros)	Au 30 Sept 2019	Au 30 Sept 2018	(en millions d'euros)	Au 30 Sept 2019	Au 30 Sept 2018
Actifs non courants	2 827	4 090	Capitaux Propres	1 668	1 460
Actifs courants hors Trésorerie	848	1 133	Participations ne donnant pas le contrôle	2	11
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	10	-	Passifs non courants	860	2 173
Trésorerie	83	143	Passifs courants	1 224	1 722
Total Actif	3 768	5 366	Passifs classés comme détenus en vue de la vente	14	-
			Total Passif	3 768	5 366
			Besoin en fonds de roulement opérationnels nets	(280)	(393)
			Endettement financier brut	618	1 958
			Endettement financier net SFA	539	1 830
			Ratio levier SFA (endettement financier net SFA / EBITDA ajusté)	1,80	3,62

Au 30 septembre 2019, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 209 millions d'euros (2018 : 189 millions d'euros).

Au 30 septembre 2019, les dettes financières brutes s'élevaient à 618 millions d'euros, un niveau inférieur à celui du 30 septembre 2018 (1 959 millions d'euros) principalement en raison des remboursements de dettes financières en dollar américain et en euro suite à la cession de la Division Concession le 1^{er} juillet 2019. Elles comprennent essentiellement de la facilité bancaire en euros dans le cadre du Senior Facilities Agreement « SFA » pour un total de 530 millions d'euros. Les financements par la titrisation de créances commerciales des filiales françaises, espagnoles et anglaises pour un montant légèrement en baisse à 54 millions d'euros, par les encours de crédit-bail et de location financière pour 22 millions d'euros.

Au 30 septembre 2019, le taux moyen - y inclus la marge de crédit - sur les dettes financières portées par Elior au titre du SFA et de la titrisation, qui constituent la part la plus significative de l'endettement du Groupe est de 2,24% après prise en compte de l'effet des instruments de couvertures de taux (2,31% en 2018).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 83 millions d'euros au 30 septembre 2019. La trésorerie présentée dans le tableau de flux de trésorerie, nette des découverts bancaires et des intérêts courus à court terme, s'élève au 30 septembre 2019, à 76 millions d'euros.

Au 30 septembre 2019, l'endettement net consolidé (selon la définition du SFA) s'élevait à 539 millions d'euros. L'endettement au sens du SFA représentait 1,80 fois l'EBITDA Ajusté consolidé proforma des acquisitions par rapport à 3,62 fois à la clôture de l'exercice précédent.

4.4 EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 30 SEPTEMBRE 2019

Le Conseil d'Administration du 3 décembre 2019 proposera à la prochaine Assemblée générale des actionnaires le paiement d'un dividende de 0,29 euro par action, traduisant une augmentation du taux de distribution du résultat net ajusté à 50 % contre 40 % l'exercice précédent.

La Société a décidé de procéder à l'annulation des 4 268 550 actions auto-détenues, représentant 2,23 % du

capital social, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 22 mars 2019.

Ces opérations contribueront à renforcer à la fois le potentiel de croissance du résultat par action et la structure financière d'Elior.

4.5 PRINCIPAUX FRANCHISSEMENTS DE SEUILS INTERVENUS LORS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2019

- CITADEL a déclaré avoir franchi le 15 octobre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,001% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Allianz Global Investors a déclaré avoir franchi le 24 octobre 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,9987% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Groupe Caisse des Dépôts a déclaré avoir franchi le 25 octobre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Ostrum a déclaré avoir franchi le 9 novembre 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,993% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Edmond de Rothschild a déclaré avoir franchi le 16 novembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,05% des actions et des droits de vote de la Société ;
- CITADEL a déclaré avoir franchi le 20 novembre 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 0,829% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 21 novembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,19% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Amundi a déclaré avoir franchi le 22 novembre 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,82% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Amber capital a déclaré avoir franchi le 26 novembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,063% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Groupe Bertrand a déclaré avoir franchi le 28 novembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société ;
- York Capital Management a déclaré avoir franchi le 5 décembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,47% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Groupe Bertrand a déclaré avoir franchi le 4 décembre 2018, à la hausse, les seuils statutaires de 2 et 3% du capital et des droits de vote de la Société ;
- Groupe Bertrand a déclaré avoir franchi le 5 décembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote de la Société ;
- Groupe Bertrand a déclaré avoir franchi le 7 décembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société ;
- T. RowePrice a déclaré avoir franchi le 7 décembre 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 0,95% des actions et 0,94% des droits de vote de la Société ;
- Allianz Global Investors a déclaré avoir franchi le 10 décembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Asset Management Holding a déclaré avoir franchi le 6 décembre 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,8626% des actions et 0,8331% des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 8 janvier 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Allianz Global Investors a déclaré avoir franchi le 8 janvier 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 10 janvier 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société,

- détenant ainsi 6,92% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Franklin Resources, Inc a déclaré avoir franchi le 14 janvier 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,9598% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - York Capital Management a déclaré avoir franchi le 25 janvier 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,94% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Amber capital a déclaré avoir franchi le 23 janvier 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,983% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 28 janvier 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Fidelity International a déclaré avoir franchi le 29 janvier 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,16% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Citi a déclaré avoir franchi le 12 février 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,2785% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 12 février 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,17% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 14 février 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,67% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 14 février 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,97% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 15 février 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,25% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 15 février 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,55% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 19 février 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,06% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi :
 - le 27 février 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 8% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 8,38% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - le 28 février 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 8% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,43% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 28 février 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,96% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi :
 - le 11 mars 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,75% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - le 12 mars 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - le 13 mars 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,93% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Amber capital a déclaré avoir franchi le 20 mars 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,026% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi :
 - le 26 mars 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,27% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - le 27 mars 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,76% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Citi a déclaré avoir franchi le 2 avril 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,2785% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 2 avril 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des

- droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,87% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 2 avril 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,94% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Fonds Stratégique de Participations a déclaré avoir franchi le 16 avril 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Groupe Bertrand a déclaré avoir franchi le 17 avril 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,93% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 24 avril 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,93% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 29 avril 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,86% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 29 avril 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,94% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Amundi a déclaré avoir franchi le 30 mai 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,9% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 14 juin 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BIM a déclaré avoir franchi le 21 juin 2019, à la baisse, les seuils statutaires de 21 et 22% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 20,12% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 24 juin 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,91% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - JO Hambro a déclaré avoir franchi le 24 juin 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,18% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 25 juin 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,07% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 25 juin 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,07% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 26 juin 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 19 juillet 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,76% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - EMESA a déclaré avoir franchi le 26 juillet 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 8% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,48% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Amber capital a déclaré avoir franchi le 16 août 2019, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,9879% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Fidelity International a déclaré avoir franchi le 11 septembre 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,04% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BDL Capital Management a déclaré avoir franchi le 18 septembre 2019, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,01% des actions et des droits de vote de la Société.

4.6 RÉSULTAT SOCIAL ET DIVIDENDE

Sur la base des résultats de l'exercice 2018/2019, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires de verser en 2020 un dividende de 29 centimes d'euro par action. Ce dividende correspond à

un ratio de distribution de l'ordre de 50 % du résultat net par action ajusté¹ de l'exercice clos le 30 septembre 2019 (contre 40 % de l'exercice précédent), qui s'est établi à 34 centimes d'euro par action.

¹ Le résultat net par action ajusté correspond au résultat net part du Groupe ajusté tel que décrit à la section 4.1.14 « Résultat net

part du Groupe ajusté » du présent Document d'Enregistrement Universel.

4.7 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

4.7.1 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

4.7.1.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe concernent ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement, ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts.

La principale source de liquidités du Groupe est la somme des flux de trésorerie opérationnels. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépend de ses performances opérationnelles futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe. Le Groupe conserve sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants. La trésorerie du Groupe est libellée en euros et en dollars.

Le Groupe a régulièrement refinancé son endettement afin notamment de réduire le coût de sa dette bancaire, d'étendre sa maturité et de procéder à l'émission d'obligations en dollars US dans le cadre d'un placement privé. En 2013, le Groupe a procédé à une émission obligataire. En 2015, puis en 2016, le Groupe a successivement refinancé ses dettes locales en dollars US et ses obligations Senior garanties par de la dette bancaire tirée dans le cadre du SFA (pour une description de ces opérations, voir la note 5.2.2 des comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2015 et 2016 figurant à la section 4.9 « comptes consolidés 2015-2016 et annexes » du document de référence 2016 et à la section 4.8 « comptes consolidés 2014-2015 et annexes » du document de référence 2015).

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime qu'en 2018-2019, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins en fonds de roulement (voir la section 4.7.6.3 « Financement des besoins en fonds de roulement » du Document d'Enregistrement Universel), ses dépenses d'investissements (voir les sections 4.2.2 « Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement » du Document d'Enregistrement Universel), ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts. Dans les conditions décrites dans la section 4.8 « Perspectives d'avenir » du Document d'Enregistrement Universel et sur la base des prévisions de trésorerie mises à jour, la

direction du Groupe considère que celui-ci sera en mesure de financer ses besoins de liquidités au cours de la période de douze mois à compter de l'arrêté des comptes consolidés au 3 décembre 2019 ainsi que de procéder au paiement des intérêts et des remboursements de sa dette financière au cours de cette période.

4.7.1.2 Ressources financières

4.7.1.2.1 Aperçu

Par le passé, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- Les flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation, qui se sont élevés respectivement à 287 millions d'euros au 30 septembre 2019, contre 181 millions d'euros au 30 septembre 2018.
- La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie nets aux 30 septembre 2018 et 2019 se sont respectivement élevés à 78 millions d'euros et 76 millions d'euros. Voir le tableau de flux de trésorerie inclus dans les états financiers consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019 » du Document d'Enregistrement Universel 2018-2019.
- L'endettement, qui comprend le Contrat de Crédit Senior SFA, l'emprunt obligataire en dollars US (placement privé), les Programme de Titrisation, les contrats de location-financement. Voir la note 7.17.2 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés 2018-2019 et annexes » du Document d'Enregistrement Universel 2018-2019 et la description ci-dessous.

4.7.1.2.2 Passifs Financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 1 974 millions d'euros et 622 millions d'euros aux 30 septembre 2018 et 2019. Le tableau ci-après montre la répartition de la dette brute du Groupe en valeur de remboursement aux dates indiquées :

(En millions d'euros)

Au 30 septembre

	2019	2018
Passifs financiers dans le cadre du <i>Senior Facility Agreement</i>	530	1 689
Emprunt obligataire placement privé USD	-	86
Passifs financiers au titre de contrats de location-financement	31	39
Programme de titrisation des créances commerciales	54	88
Autres passifs financiers (dettes bancaires à CT)	7	72
Total passifs financiers	622	1 974

Le tableau suivant présente la notation financière du Groupe :

	Moody's ¹	S&P ²
Groupe	Ba2	BB

(1) Notation en date du 25 septembre 2015 - Outlook négatif le 06 Aout 2018

(2) Notation en date du 01 juin 2018

La section suivante présente les principales catégories d'éléments constituant les passifs financiers du Groupe.

4.7.2 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Présentation Générale

La Société a conclu en date du 23 juin 2006 un *Senior Facility Agreement* (le « Contrat de Crédit Senior »). Le Contrat de Crédit Senior a été modifié à plusieurs reprises. Elior Group ainsi qu'Elior Participations S.C.A. ont la qualité d'emprunteurs.

facilités en dollars américains Les prêteurs qui ont acceptés ont vu leurs engagements transférés sur de nouvelles *Facilities*. Les prêteurs qui ont refusé cette prolongation ont vu leur engagement repris par d'autres prêteurs déjà présents dans le contrat de crédit sénior. Cette opération a été contractualisée par un avenant au contrat de crédit au mois d'avril 2018.

Le Groupe a soumis en mars 2018 une demande de prolongation d'une année aux prêteurs de certains engagements en euros et de deux années sur certaines

4 Commentaires sur l'exercice 2018-2019 - RFA

Situation financière et trésorerie du Groupe

Lignes de crédits

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Contrat de Crédit Senior prévoit les lignes de crédit suivantes :

Lignes de crédit	Emprunteurs		Montant du principal (en million)	Devise	Échéance
Facility B	Elior Group		530	EUR	2023
Revolving Facility EUR - 2	Elior Group Participations	- Elior	450	EUR	2023
Revolving Facility USD - 3	Elior Group Participations	- Elior	250	USD	2023
	Total		1 230		

Par ailleurs, le Contrat de Crédit Senior inclut un mécanisme permettant de mettre une Ligne de Crédit I à la disposition de la Société et/ou d'Elior Participations S.C.A en une ou plusieurs tranches, tel que décrit ci-après.

En date du 1^{er} juillet 2019, il a été procédé au remboursement des facilités ci-dessous :

- Remboursement intégral et annulation de la facilité I6 pour un montant de 50 millions d'euros ;
- Remboursement intégral et annulation de la facilité I7 pour un montant de 184 millions d'euros ;
- Remboursement intégral et annulation de la facilité I9 pour un montant de 150 millions d'euros ;

- Remboursement intégral et annulation de la facilité D pour un montant de 344 millions de dollars ;

- Remboursement partiel de la facilité B pour un montant partiel de 270 millions d'euros (soit un nouveau nominal de 530 millions d'euros).

Intérêts et Frais

Les lignes de crédit senior portent intérêt annuel à un taux égal au LIBOR de la devise de la ligne (ou dans le cas des prêts en euros, à l'EURIBOR) augmenté de la marge applicable ainsi qu'à certains coûts usuels obligatoires.

La marge annuelle de certaines lignes de crédit senior est déterminée en référence au ratio de levier applicable :

Ratio de levier	Facility B	Revolving Facility EUR	Revolving Facility USD
Supérieur ou égal à 3,50:1	2,00 %	1,60 %	1,60 %
Inférieur à 3,50:1 mais supérieur ou égal à 3,00:1	1,65 %	1,25 %	1,25 %
Inférieur à 3,00:1 mais supérieur ou égal à 2,50:1	1,40 %	1,00 %	1,00 %
Inférieur à 2,50:1 mais supérieur ou égal à 2,00:1	1,20 %	0,80 %	0,80 %
Inférieur à 2,00:1	1,00 %	0,60 %	0,60 %

Le mécanisme de baisse de marges en fonction du ratio de levier ne s'applique pas tant que perdure un cas d'exigibilité anticipée au titre du Contrat de Crédit Senior.

Sûretés

Suite au remboursement des obligations High Yield, les sûretés dont bénéficiait Elior Finance & Co. S.C.A., en sa qualité de prêteur dans le cadre de la ligne de crédit H1, ont été levées.

De la même façon, le Contrat de Crédit Senior prévoyant que toutes les sûretés réelles disparaîtront en cas de remboursement de la totalité des sommes dues au titre de la ligne de crédit H, en juin 2016, ces sûretés ont été levées.

Engagements et clauses restrictives

Le Contrat de Crédit Senior contient des engagements de faire ou ne pas faire applicables aux membres du Groupe relativement usuels pour ce type de financement, adaptées dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe. Le contrat de crédit ne prévoit pas de restriction en termes de distribution de dividendes.

Le Contrat de Crédit Senior contient certains engagements de *reporting*, et plus particulièrement l'obligation de fournir les comptes annuels consolidés et certifiés et les comptes semestriels consolidés.

Le Contrat de Crédit Senior prévoit en outre que le ratio de levier au 30 septembre devra être inférieur ou égal à 4 et inférieur ou égal à 4,50 au 31 mars.

Cas de remboursement obligatoire anticipé

Les Lignes de Crédit Senior seront automatiquement remboursables en cas, notamment, d'un « changement de contrôle » ou de la vente de tout ou une partie substantielle des actifs du Groupe.

Un emprunteur peut volontairement procéder au remboursement anticipé en tout ou en partie de la Ligne de Crédit qui lui est accordée et volontairement annuler tout ou partie de toute Ligne de Crédit non utilisée.

Cas d'exigibilité anticipée

Le Contrat de Crédit Senior prévoit un certain nombre de cas d'exigibilité anticipée (certains soumis à des conditions de matérialité ou périodes de grâce applicables) usuels pour ce type de financement, dont notamment le non-respect du ratio de levier.

La survenance d'un cas d'exigibilité anticipée permet à l'Agent du Crédit Senior, sur instruction des prêteurs, de bloquer de nouveaux tirages ou de déclarer la déchéance du terme de toute Ligne de Crédit.

Droit applicable

Le Contrat de Crédit Senior est régi par le droit anglais.

4.7.3 LIGNE DE CRÉDIT I

Présentation générale

Le Contrat de Crédit Senior prévoit la possibilité pour la Société ou Elior Participations S.C.A. d'emprunter des tranches d'une ligne de crédit I qui seront mises à disposition sous certaines conditions précises. Un établissement de crédit dûment habilité à prêter en France devra s'engager à mettre une telle tranche à disposition.

Le taux d'intérêt applicable à toute tranche de ligne de crédit I, tenant compte de toutes commissions ou décote d'émission de l'emprunt, devra être fixé de sorte que le rendement réel (*yield to maturity*) n'excède pas 6 % par an. Le produit net des emprunts au titre de la ligne de crédit I devra être affecté, au choix de l'emprunteur considéré, à la réalisation d'acquisitions autorisées (dans certaines limites) et/ou procéder au remboursement anticipé volontaire des Lignes de Crédit à terme.

Tranche II de la ligne de crédit I. (Facility B, Facility C et credit revolving)

Le 3 décembre 2014, une ligne de crédit syndiquée (term loans et credit revolving) a été consentie pour un montant total de 1 250 millions d'euros avec une marge d'intérêt annuelle de 1,90 % pour la tranche à 5 ans et 2,75 % pour la tranche à 8 ans, sujette à une grille de révision de marge décrite au paragraphe « Intérêts et frais » (section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel) dont 200 millions d'euros ont été mis à disposition d'Elior Group le 10 décembre 2014 et 750 millions d'euros financés et mis à disposition d'Elior Participations à la même date. Le crédit revolving à 5 ans utilisable par Elior Group et Elior Participations se monte à 300 millions. L'avenant au Contrat de crédit Senior de janvier 2016 a permis de proroger d'un an la maturité des tranches à 5 ans et du crédit revolving. Leurs marges respectives ont été réduites de 25 points de base.

La Facility I4, consentie le 22 mai 2015, puis la Facility I5, consentie le 23 juin 2015, pour un montant de 50 millions chacune, ont été mises à la disposition d'Elior Participations respectivement les 28 mai et 26 juin 2015, avec un tirage au taux de 1,88 %.

Deux Revolving Facility ont également été mises à la disposition d'Elior Group et d'Elior Participations pour des montants de 150 millions de dollars US (la Revolving Facility USD) et de 100 millions de dollars US (la Revolving Facility USD 2) en juin 2015.

La Facility I6, consentie le 15 janvier 2016, puis la Facility I7, consentie le 18 avril 2016, pour un montant de 50 millions d'euros et de 184 millions d'euros chacune,

ont été mises à la disposition d'Elior Group respectivement les 29 janvier et 2 mai 2016, avec un tirage au taux de 2,254 % pour la Facility I6 et de 2,1486 % pour la Facility I7. Ces lignes ont été financées via un placement privé sous format bancaire dans le cadre du contrat de Crédit Senior.

Le 8 juin 2016, la Facility I8 a été consentie pour un montant de 244 millions de dollars. Elle a été mise à disposition le 20 juin 2016 à un taux de tirage de 2,14805 %.

Enfin, le 22 septembre 2017, la Facility I9 a été consentie pour un montant de 150 millions de dollars (afin de rembourser la Facility C). Elle a été mise à disposition le 29 septembre 2017 à un taux de tirage de 2,128 %.

4.7.4 L'EMPRUNT OBLIGATAIRE

La Société a procédé à l'émission d'obligations pour un montant maximum de 100 millions de dollars US, dont la rémunération est égale au taux Libor U.S. 6 mois plus une marge de 2,15 % venant à échéance le 28 mai 2022 (l'« Emprunt Obligataire »). Le produit de l'émission des Obligations a été affecté au refinancement de la Dette THS et aux coûts liés à ladite émission.

Les obligations, ont été émises dans le cadre d'un placement privé, au bénéfice du fonds belge Pandios CommVA. Elles ne bénéficient d'aucune garantie réelle ou personnelle. Ces obligations, à l'exception des sûretés, sont soumises aux mêmes termes et conditions du Contrat de Crédit Senior.

Ces obligations ont été remboursées et annulées intégralement en date du 1^{er} juillet 2019.

4.7.5 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Certaines entités françaises du Groupe (les « Cédants des Créances du Groupe Elior ») sont bénéficiaires d'un programme de titrisation de créances de 200 millions d'euros, lequel fut conclu en novembre 2006 et a été amendé à plusieurs reprises depuis cette date (le « Programme de Titrisation de 2006 »). Le Programme de Titrisation de 2006 a été refinancé en mai 2013 (le « Programme de Titrisation de 2013 ») et son montant maximum a été porté à 300 millions d'euros. De plus, le Programme de Titrisation de 2013 a été étendu de façon à inclure certaines entités espagnoles et italiennes du Groupe Elior. Le programme de titrisation 2013 a été refinancé en juillet 2017 (le « Programme de Titrisation de 2017 ») et son montant maximum a été porté à 322 millions d'euros. Les entités italiennes ne sont plus partie prenante à ce programme.

Aux termes du Programme de Titrisation 2017, les créances commerciales naissant des ventes ou des prestations de services rendues en France et en Espagne en relation avec les contrats de concession et de gestion des installations (sujets à des critères d'éligibilité) libellées en euros générées par l'un quelconque des Cédants des Créances du Groupe Elior sont cédées à Ester Finance Titrisation (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB.

Ce programme de titrisation 2017 comporte deux compartiments. Un premier compartiment (« Compartiment ON ») au sein duquel les créances sont cédées avec recours sur les cédants et un second compartiment (« Compartiment OFF ») au sein duquel les créances sont cédées sans recours sur les cédants.

Au titre du compartiment ON, le Groupe Elior continuant d'assumer une part significative du retard de paiement et du risque de crédit, les créances cédées ne remplissent pas les conditions requises pour leur déconsolidation conformément à la norme IAS 39. Par conséquent les financements reçus sont traités comme des dettes financières. Les cessions à l'Acquéreur sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins un montant reflétant les coûts de financement jusqu'au règlement.

Au mois de mars 2019 le montant maximum de ce programme a été porté à 360 millions d'euros.

Au 30 septembre 2019, l'encours des créances titrisées au sein du Compartiment ON, après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances d'un montant de 20 millions d'euros, était égal à 54 millions d'euros.

Au titre du Compartiment OFF, les risques de crédit, de taux et de retard de paiement attachés aux créances

cédées sont transférés à l'Acquéreur à travers le discount appliqué aux créances, qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Le risque de dilution, dans le cadre de l'analyse des risques et avantages, n'est pas considéré comme un risque attaché aux créances. En conséquence les créances cédées dans le cadre du Compartiment OFF sont décomptabilisées.

Au 30 septembre 2018, les créances décomptabilisées s'élèvent à 188 millions d'euros et au 30 septembre 2019, à 217 millions d'euros.

L'Acquéreur règle ses achats mensuellement aux Cédants des Créances du Groupe Elior. Entre les dates de règlements, les Cédants des Créances du Groupe Elior ont la possibilité d'utiliser l'argent reçu des clients, versé sur des comptes bancaires distincts et dédiés à la transaction et viré mensuellement sur les comptes bancaires de l'Acquéreur (soumis à compensation avec le prix d'acquisition dû pour les créances nouvellement générées, sauf en cas de défaut). La responsabilité de l'administration des créances, en ce compris l'adhésion aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des Cédants des Créances du Groupe Elior, avec Elior Participations S.C.A. agissant en tant qu'entité centralisatrice.

Certains événements sont de nature à permettre la résiliation du Programme de Titrisation. Il s'agit, sans que cette liste soit limitative, des événements relatifs : (sans s'y limiter), des événements relatifs au rendement des créances, à un défaut de paiement au titre de toute dette financière contractée par les Cédants des Créances du Groupe Elior ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 millions d'euros, à toute exigibilité anticipée de tout endettement financier des Cédants des Créances du Groupe Elior ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 million d'euros.

Le recours direct contre les Cédants des Créances du Groupe Elior est limité (i) pour le Compartiment ON, à hauteur du montant de la réserve de surdimensionnement des créances et (ii) pour le Compartiment OFF, à hauteur du montant de la réserve pour dilution.

L'Acquéreur bénéficie également d'une garantie émise par Elior Participations S.C.A. pour les montants dus à l'Acquéreur par les Cédants des Créances du Groupe Elior pour un montant maximum en capital de 367 millions d'euros.

L'engagement de l'Acquéreur de financer l'achat des créances arrive à son terme en juillet 2021.

Enfin, en date du 29 juillet 2016, un contrat de cession de créances commerciales non déconsolidant, d'une durée de trois ans, a été mis en place au bénéfice de certaines entités Britanniques du Groupe pour un montant de financement maximum de 30 millions de livres sterling.

Ce contrat a pris fin le 22 août 2019 par le rachat intégral des créances cédées par les cédants.

4.7.6 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATÉGORIES D'UTILISATION DE LA TRÉSORERIE DU GROUPE

4.7.6.1 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement du Groupe se répartissent entre les catégories suivantes :

- les investissements d'entretien et de maintenance ;
- les investissements réalisés dans le cadre du renouvellement ou de la prorogation des contrats existants afin de permettre le maintien ou l'amélioration du taux de rétention ; et
- les investissements proposés dans le cadre du développement et de la recherche de nouveaux clients.

Les dépenses nettes d'investissement du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2018 et 2019 se sont élevées à 162 millions d'euros et 114 millions d'euros, respectivement. Pour plus d'informations concernant les dépenses d'investissements historiques, en cours de réalisation et futures du Groupe, voir la section 4.2.2 « Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement » du Document d'Enregistrement Universel.

4.7.6.2 Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts

Une partie importante des flux de trésorerie du Groupe est affectée au remboursement de son endettement à hauteur de 1 333 millions d'euros au 30 septembre 2019. Au 30 septembre 2018, une partie importante des flux de trésorerie du Groupe provient principalement de l'augmentation du plafond d'utilisation de la ligne de crédit revolving pour 150 millions d'euros. Le Groupe a versé des intérêts d'un montant de 54 millions d'euros et 49 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2018 et 2019.

4.7.6.3 Financement des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement correspond principalement à la valeur des stocks augmentée des créances clients et des autres créances opérationnelles et diminuée des dettes fournisseurs et des autres dettes opérationnelles. Structurellement, le besoin en fonds de roulement du Groupe reflète des particularités de chacune des activités.

4.8 PERSPECTIVES D'AVENIR

4.8.1 AMBITIONS À MOYEN TERME

En cédant Areas, Elior s'est recentré sur son cœur de métier historique de restauration collective dans six pays, et de services en France, se positionnant ainsi comme le deuxième *pure player* du secteur dans le monde.

Pour ouvrir ce nouveau chapitre de son histoire, le Groupe a redéfini sa mission, son ambition et ses priorités sur chacun de ses marchés et élaboré son plan stratégique 2024, baptisé New Elior. Ce plan ambitieux, élaboré conjointement par le comité exécutif et les équipes opérationnelles, est articulé autour de cinq leviers de création de valeur :

- Faire évoluer son portefeuille d'activités vers les segments les plus attractifs, sur lesquels Elior entend créer de la valeur pour ses clients par des propositions innovantes, et ouvrir de nouveaux marchés tels que la restauration à bord des trains ou la livraison de repas aux PME,
- Donner à ses équipes, au plus près des clients, les moyens d'adapter de manière continue ses offres aux attentes des convives en proposant une alimentation saine et respectueuse de la planète, avec des concepts fortement inspirés de la restauration commerciale,
- Porter une attention constante à ses clients grâce à la qualité de ses offres, tout en systématisant de meilleures pratiques de fidélisation,
- Optimiser et adapter en permanence la structure de ses coûts aux besoins des opérations : achats, personnels et coûts de structure,
- Gérer le cash avec discipline et l'allouer à des investissements ciblés sur les opportunités garantissant le meilleur retour.

Ces cinq leviers de création de valeur sont déclinés par nos équipes dans l'ensemble des pays qui les ont intégrés dans leurs objectifs :

- En France, consolider le leadership du Groupe tout en adaptant ses offres et son modèle opérationnel aux nouveaux modes de consommation, et renforcer son positionnement RSE,
- Aux Etats-Unis, poursuivre et finaliser l'intégration des sociétés acquises depuis 2014, systématiser une approche orientée client avec un portefeuille de marques renouvelé, tout en déployant les meilleures pratiques opérationnelles,
- Au Royaume Uni, croître plus vite que les leaders avec un plan de développement ambitieux et capitaliser sur la solidité des structures en place,

- En Espagne, se positionner sur de nouveaux segments à fort potentiel pour continuer à croître plus vite que le marché et viser l'excellence en termes de rentabilité,
- En Italie, rééquilibrer le portefeuille d'activités en faveur du secteur privé et de nouveaux segments de marché,
- En Inde, capitaliser sur la technologie pour s'affirmer en leader de la restauration collective premium en entreprise,
- Pour Elior Services, conforter son leadership dans le secteur de la Santé et se développer de manière sélective sur les autres segments.

Les perspectives de croissance du marché de la restauration collective et des services, leur faible intensité capitalistique et l'objectif d'amélioration de la rentabilité confèrent à Elior un potentiel de génération de cash très significatif. Avec un bilan renforcé et un niveau de levier durablement abaissé dans une fourchette de 1,5 à 2,0 fois l'Ebitda, le Groupe dispose des moyens d'assurer son développement.

L'ambition du Groupe se traduit par des objectifs à moyen terme visant :

- une croissance organique annuelle de 2 à 4 %,
- une amélioration de la marge d'Ebita ajustée de 10 à 30 points de base par an,
- des dépenses d'investissement inférieures à 3 % du chiffre d'affaires.

Pour atteindre cette ambition et au-delà de ses objectifs financiers, Elior reste particulièrement attentif à la santé et au bien-être de tous ses convives qui lui font confiance chaque jour, au développement et à l'engagement de l'ensemble de ses collaborateurs qui construisent cette confiance au quotidien, ainsi qu'à l'impact de ses activités sur l'environnement. Dans le cadre de son plan stratégique New Elior, le Groupe entend réaffirmer son leadership en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

4.8.2 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2019-2020

Compte tenu de la transformation engagée dans le cadre du plan New Elior 2024 et de l'inflexion déjà perceptible de la performance opérationnelle depuis le deuxième semestre 2018-2019, le Groupe anticipe pour l'exercice 2019-2020 :

- une croissance organique de 2%,

- la dynamique de croissance sera visible à partir du second trimestre
- l'impact des sorties volontaires de contrat en Italie et la réduction du périmètre des contrats avec Tesco au Royaume-Uni sera encore significatif au premier trimestre et s'atténuera progressivement au fil de l'année
- une hausse du taux de marge d'Ebita d'au moins 10 points de base par rapport à l'exercice 2018-2019,
- des dépenses d'investissement inférieures à 3 % du chiffre d'affaires.

Le Groupe poursuivra son programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2019-2020, conformément au plan annoncé au premier semestre. Le Groupe pourrait ainsi reverser à ses actionnaires jusqu'à 350 millions d'euros cumulés (dont 50 millions d'euros déjà réalisés au 30 septembre 2019) au cours des deux prochains exercices sous forme de rachat d'actions ou de versement de dividendes, selon l'évolution du cours de bourse et les opportunités de croissance externe, en fonction de la création de valeur associée.

4.9 COMPTES CONSOLIDÉS 2018-2019 ET ANNEXES

ELIOR GROUP

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos
le 30 septembre 2018 et le 30 septembre 2019

COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2019 ET LE 30 SEPTEMBRE 2018	209
1. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET ETAT DU RESULTAT GLOBAL.....	209
1.1 Compte de résultat consolidé	209
1.2 État du résultat global	211
2. BILAN CONSOLIDE.....	212
2.1 Actif	212
2.2 Passif	213
3. TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE.....	214
4. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	216
ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2019 ET LE 30 SEPTEMBRE 2018	217
5. PRESENTATION DES COMPTES ET EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2019 ET LE 30 SEPTEMBRE 2018	217
5.1 Présentation générale	217
5.2 Faits marquants.....	217
6. PRINCIPES COMPTABLES	219
6.1 Base de préparation des états financiers consolidés.....	219
6.2 Principes et méthodes de consolidation	223
6.3 Recours à des estimations et au jugement.....	224
6.4 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés	224
6.5 Conversion des comptes et transactions exprimés en devises.....	224
6.6 Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisitions.....	225
6.7 Test de dépréciation et perte de valeurs.....	225
6.8 Immobilisations corporelles.....	226
6.9 Actifs circulants (stocks et créances clients)	226
6.10 Trésorerie.....	227
6.11 Provisions	227
6.12 Situation fiscale et impôts différés.....	227
6.13 Avantages du personnel.....	228
6.14 Titres d'autocontrôle	228
6.15 Classification et évaluation des actifs et des passifs financiers	228
6.16 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés	229
6.17 Définition de l'endettement financier net	230
6.18 Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées	230
6.19 Chiffre d'affaires	230
6.20 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions.....	231
6.21 Autres frais opérationnels.....	231

6.22	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	231
6.23	Résultat opérationnel courant.....	231
6.24	Modalités de calcul du résultat par action.....	231
6.25	Information sectorielle	232
7.	EXPLICATIONS DES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT ET DU BILAN ET DE LEURS VARIATIONS	233
7.1	Information sectorielle	233
7.2	Chiffre d'affaires consolidé.....	234
7.3	Charges de personnel et effectifs	234
7.4	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	235
7.5	Charges et produits financiers	235
7.6	Impôt sur les résultats.....	236
7.7	Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession.....	237
7.8	Résultats par action.....	239
7.9	Écarts d'acquisition	239
7.10	Immobilisations incorporelles et corporelles	241
7.11	Actifs financiers non courants	242
7.12	Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence).....	243
7.13	Clients et autres créances d'exploitation	243
7.14	Impôts différés	244
7.15	Autres actifs courants.....	245
7.16	Provision pour retraites et avantages assimilés et autres provisions.....	245
7.17	Gestion des risques financiers, dettes financières et instruments financiers dérivés.....	250
7.18	Capital de la société mère et paiements en action	257
7.19	Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.....	259
7.20	Autres passifs courants	260
8.	ENGAGEMENTS HORS BILAN	261
8.1	Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires.....	261
8.2	Cautions et garanties données/reçues.....	261
8.3	Engagements en matière de location simple et de redevances de concessions	261
9.	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES.....	262
9.1	Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants	262
9.2	Autres transactions avec les parties liées	262
10.	EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE CLOS AU 30 SEPTEMBRE 2019.....	263
11.	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	263
12.	PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 30 SEPTEMBRE 2019	264

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2019 et le 30 septembre 2018

1. Compte de résultat consolidé et état du résultat global

1.1 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)
Chiffre d'affaires	7.1, 7.2	4 923	4 886
Achats consommés		(1 557)	(1 557)
Charges de personnel	7.3	(2 436)	(2 390)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	7.18.2	5	(29)
Autres frais opérationnels		(561)	(564)
Impôts et taxes		(71)	(74)
Amortissements et provisions opérationnels courants		(122)	(125)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation		(21)	(19)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies		160	128
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées		-	(1)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	7.1	160	127
Autres produits et charges opérationnels non courants	7.4	(27)	(82)
Résultat opérationnel des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées		133	45
Charges financières	7.5	(89)	(81)
Produits financiers	7.5	20	13
Résultat avant impôt des activités poursuivies		64	(23)
Impôt sur les résultats	7.6	4	(2)
Résultat net des activités poursuivies		68	(25)
Résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente	7.7	202	63
Résultat net		270	38
Attribuables aux :			
Actionnaires de la société mère		271	34
Participations ne donnant pas le contrôle		(1)	4

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

4 Commentaires sur l'exercice 2018-2019 - RFA

Comptes consolidés 2018-2019 et annexes

(En millions d'euros)		Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)
Résultat net par action (en €)	7.8		
Résultat net par action des activités poursuivies			
de base		0,38	(0,16)
dilué		0,38	(0,16)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en vue de la vente			
de base		1,16	0,35
dilué		1,15	0,35
Résultat net total par action			
de base		1,54	0,19
dilué		1,53	0,19

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

1.2 État du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)
Résultat net de la période	270	38
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat		
Engagements liés aux avantages au personnel (2)	(11)	2
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		
Instruments financiers	(12)	10
Écarts de conversion	8	3
Impôt sur les résultats	4	(3)
	0	9
Résultat global	259	48
Attribuable aux :		
- Actionnaires de la société mère	260	44
- Participations ne donnant pas le contrôle	(1)	4

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

(2) Engagements nets de l'effet d'impôt.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2. Bilan consolidé

2.1 Actif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
Écarts d'acquisition	7.9	1 851	2 541
Immobilisations incorporelles	7.10	262	524
Immobilisations corporelles	7.10	392	747
Autres actifs non courants		8	-
Actifs financiers non courants	7.11	104	72
Participations dans les entreprises associées	7.12	1	9
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		-	8
Impôts différés	7.14	209	189
Total actif non courant		2 827	4 090
Stocks		94	132
Clients et autres créances d'exploitation		675	879
Actifs sur contrat client		-	-
Actif d'impôt exigible		32	23
Autres actifs courants	7.15	47	97
Créances financières court terme (*)		-	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)		83	143
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	7.7	10	-
Total actif courant		941	1 276
Total actif		3 768	5 366

(*) Inklus dans le calcul de l'endettement financier net

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2.2 Passif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
Capital	7.18.1	2	2
Réserves et résultats accumulés		1 662	1 458
Écarts de conversion		4	-
Participations ne donnant pas le contrôle		2	11
Total capitaux propres	4.	1 670	1 471
Emprunts et dettes financières (*)	7.17.3	602	1 874
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		9	5
Passifs sur acquisitions de titres	7.19	70	100
Impôts différés	7.14	60	59
Engagements de retraite et avantages au personnel	7.16	104	109
Provisions non courantes	7.16	15	20
Autres passifs non courants		-	6
Total passif non courant		860	2 173
Fournisseurs et comptes rattachés		550	850
Dettes sur immobilisations		15	75
Dettes fiscales et sociales		476	601
Dettes d'impôt sur le résultat		15	11
Emprunts et dettes financières (*)	7.17.3	16	84
Dettes sur acquisition de titres	7.19	2	16
Provisions courantes	7.16	63	51
Passif sur contrat client		49	-
Autres passifs courants	7.20	38	34
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	7.7	14	-
Total passif courant		1 238	1 722
Total passif		2 098	3 895
Total du passif et des capitaux propres		3 768	5 366
<i>(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net</i>		543	1 812
<i>Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt</i>		539	1 830

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

3. Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)
Flux de trésorerie liés aux activités poursuivies			
Résultat opérationnel courant incluant la QP de résultat des entreprises associées		160	127
Dotations aux amortissements		146	136
Dotations aux provisions		(3)	8
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)		303	271
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		84	3
Intérêts et charges financières versés		(54)	(49)
Impôts versés		(24)	(21)
Autres flux		(22)	(23)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies		287	181
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7.10	(120)	(167)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		6	5
Acquisitions d'actifs financiers		(2)	(5)
Cessions d'actifs financiers		9	1
Acquisitions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise		(16)	(202)
Autres flux liés aux opérations d'investissements		-	-
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		(123)	(368)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(33)	(36)
Mouvements sur capitaux propres de la mère		-	15
Achats d'actions propres		(50)	(1)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Émissions d'emprunts et dettes financières	7.17.2	81	216
Remboursements d'emprunts et dettes financières	7.17.2	(1 379)	(12)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		(1 381)	182
Incidence de la variation des taux de change et autres variations		(9)	(24)
Variation de la trésorerie nette des activités poursuivies		(1 226)	(29)
Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies	7.7	1 224	28
Trésorerie nette à l'ouverture		78	79
<i>Trésorerie nette à l'ouverture des activités poursuivies</i>		<i>(7)</i>	<i>12</i>
<i>Trésorerie nette à l'ouverture classée en actifs détenus en vue de la vente</i>		<i>85</i>	<i>67</i>
Trésorerie nette à la clôture		76	78
<i>Trésorerie nette à la clôture des activités poursuivies</i>		<i>76</i>	<i>(7)</i>
<i>Trésorerie nette à la clôture en actifs détenus en vue de la vente</i>		<i>0</i>	<i>85</i>

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

Les découverts bancaires et les comptes courants détenus à des fins de gestion de la trésorerie sont considérés comme des éléments de trésorerie et sont de fait déduits de la trésorerie dans le tableau de flux nonobstant leur classement en Emprunts et dettes financières courants. Ces éléments constituent la seule différence entre la trésorerie présentée à l'actif du bilan et la trésorerie nette en fin de période, présentée dans le tableau de flux de trésorerie.

La réconciliation avec les postes de trésorerie active et passive présentés au bilan consolidé est détaillée ci-dessous :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
Trésorerie active	83	143
Trésorerie et équivalents de trésorerie	83	143
Trésorerie passive	7	65
Découverts bancaires	4	61
Comptes courants	2	2
Intérêts courus non échus	1	2
Trésorerie nette au tableau de flux de trésorerie	76	78

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes liées au capital et autres réserves	Résultats consolidés de la période	Écarts de conversion	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres consolidés
Capitaux propres clôture 30/09/2017	172 741 785	2	1 475	114	(27)	1 563	54	1 618
Résultat net				34		34	4	38
Engagements liés aux avantages au personnel			2			2		2
Instruments financiers : variations de juste valeur			6			6		6
Écarts de conversion					3	3	-	2
Résultat global			8	34	3	44	4	48
Affectation du résultat de la période précédente			114	(114)		-		-
Augmentation de capital	3 207 311	-	15			15	2	17
Dividendes versés			(36)			(36)	(2)	(38)
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)			2			2		2
Autres variations (1)			(128)			(128)	(48)	(176)
Capitaux propres clôture 30/09/2018	175 949 096	2	1 449	34	(25)	1 460	11	1 471
Impacts IFRS 9 & IFRS 15			(9)			(9)	-	(9)
Capitaux propres au 01/10/2018	175 949 096	2	1 440	34	(25)	1 451	11	1 462
Résultat net				271		271	(1)	270
Engagements liés aux avantages au personnel			(11)			(11)		(11)
Instruments financiers : variations de juste valeur			(8)			(8)		(8)
Écarts de conversion					8	8	-	8
Résultat global			(19)	271	8	260	(1)	259
Affectation du résultat de la période précédente			34	(34)		-		-
Augmentation de capital	2 370 050		(50)			(50)		(50)
Dividendes versés			(33)			(33)	(3)	(36)
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)			1			1	-	1
Autres variations (2)			39			39	(5)	34
Capitaux propres au 30/09/2019	178 319 146	2	1 412	271	(17)	1 668	2	1 670

(1) Les montants enregistrés en "Autres variations" en capitaux propres Groupe et en participations ne donnant pas le contrôle pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 correspondent essentiellement à l'impact du rachat des minoritaires d'Elior NA.

(2) Les montants enregistrés en "Autres variations" en capitaux propres Groupe et en participations ne donnant pas le contrôle pour l'exercice clos le 30 septembre 2019 correspondent à la réévaluation du put d'Elior North America (« Elior NA »).

Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2019 et le 30 septembre 2018

5. Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2019 et le 30 septembre 2018

5.1 Présentation générale

Au 30 septembre 2019, Elior Group est détenue à 20,1 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 7,5 % par Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 6,7 % par la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPO), à 5,0 % par le Fonds Stratégique de Participations et à 60,7 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur la marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014..

Elior Group est un acteur majeur de la restauration sous contrat et des services qui y sont associés. Le Groupe opère ses activités de restauration collective & services par l'intermédiaire de ses filiales et participations principalement implantées dans 6 pays, dont le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Italie et les États-Unis.

5.2 Faits marquants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019

- **Cession de la division Restauration de Concessions**

Le 20 mars 2019, Elior Group a annoncé être entré en discussions exclusives avec PAI Partners concernant la cession de ses activités de restauration de concessions regroupées au sein de sa filiale Areas suite à la revue de ses options stratégiques et à l'issue d'un processus d'offres.

Le 1^{er} juillet 2019, Elior Group a annoncé avoir finalisé la cession de sa filiale Areas à PAI Partners pour un montant de 1,4 mds d'euros correspondant à une valeur d'entreprise de 1,542 mds d'euros, dont 70 millions d'euros dont l'objet d'une crédit-vendeur rémunéré.

La transaction a généré une plus-value de cession nette de 208 millions d'euros hors impact fiscal présentées en « Activités arrêtées ».

Conformément à IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », la division restauration de concessions est présentée comme activité arrêtée et les actifs et passifs classés comme actifs et passifs destinés à être cédés au bilan (voir note 7.7).

- **Remboursement de dettes financières**

Les fonds perçus de la cession d'Areas ont été utilisés à réduire l'endettement du Groupe afin d'abaisser son levier financier (dette nette / EBITDA) dans une fourchette de 1,5x à 2x.

Elior Group a ainsi remboursé par anticipation sans pénalité les lignes « Term Loan » pour un montant de 654 millions d'euros et de 344 millions de dollars US, ainsi que la dette obligataire de 100 millions de dollars US. Le Groupe a également remboursé les 210 millions d'euros et les 75 millions de dollars US tirés au titres des Revolving Facilities.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2018 en numéraire et en actions nouvelles**

Le dividende de 59,8 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2018, correspondant à un dividende par action de 0,34 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, a été mis en paiement le 16 avril 2019 dont un versement en numéraire de 33 millions d'euros et le solde en actions nouvelles Elior Group.

- **Programme de rachat d'actions**

Dans le cadre des 15^{ème} et 22^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, la société Elior Group a mis en place un programme de rachat d'actions en vue de l'annulation de ces actions par voie de réduction de capital.

À cet effet, un mandat de rachat d'actions pour un montant maximal de 50 millions d'euros a été signé avec Natixis en date du 5 juillet 2019.

Le montant s actions rachetées au 30 septembre 2019 s'élève à 50 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018

- **Acquisition et cession de titres consolidés**

Elior North America (anciennement TrustHouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux États-Unis, a procédé à l'acquisition respectivement

en novembre 2017 et en juillet 2018 des sociétés CBM et Bateman Community Living :

- CBM Managed Services est une société basée à Sioux Falls dans le Dakota du Sud qui opère sur le marché de la restauration en milieu pénitentiaire. CBM compte un peu moins de 1 000 collaborateurs sur 200 sites à travers 29 états.
- Bateman Community Living est une société spécialisée dans la livraison de repas aux séniors à domicile ou dans des lieux de vie à travers les États-Unis. Bateman compte 550 collaborateurs et 200 clients.

Les acquisitions ci-dessus ont entraîné la comptabilisation d'un écart d'acquisition net de 36 millions d'euros.

- **Renforcement de la participation dans le capital d'Elior North America**

En juillet 2018, Elior Group a procédé à l'acquisition d'intérêts minoritaires dans sa filiale Elior North America.

La transaction permet au Groupe de simplifier sa structure capitalistique en achetant les actions des actionnaires minoritaires.

A l'issue de la transaction, la participation d'Elior Group dans Elior North America a augmenté de 74% à 92 % contre un paiement en cash de 115 millions de dollars soit une contrevaletur de 99 millions d'euros à la date de la transaction.

Les minoritaires conservent ensemble 8% du capital d'Elior North America soumis à engagement de put et call croisés exerçables à partir de 2023. La dette du put est comptabilisée à hauteur de la valeur actualisée du prix d'exercice en contrepartie des capitaux propres part du Groupe.

- **Versement du dividende Elior Group le 17 avril 2018**

Le dividende de 72,5 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2017, correspondant à un dividende par action de 0,42 €, voté par l'assemblée générale annuelle du 9 mars 2018 a été mis en paiement le 17 avril 2018 dont un versement en numéraire de 36,3 millions d'euros et le solde en actions Elior Group.

- **Changement de gouvernance**

Philippe Salle, président et directeur général du Groupe a quitté ses fonctions le 31 octobre 2017. À la suite de la décision du conseil d'administration d'Elior Group, réuni le 26 juillet 2017, de séparer les fonctions de président et

de directeur général, Gilles Cojan, coopté administrateur, est devenu président du conseil d'administration du Groupe et Pedro Fontana a été nommé directeur général du Groupe par intérim, à compter du 1^{er} novembre 2017.

Lors de sa séance du 5 décembre 2017 le conseil d'administration a décidé de nommer Philippe Guillemot au poste de directeur général d'Elior Group, Pedro Fontana devenant directeur général délégué.

- **Amend & extend au contrat de crédit syndiqué**

En date du 20 avril 2018, Elior Group et Elior Participations ont signé avec leurs banques le 11^{ème} amendement au SFA qui étend les échéances de remboursement de certaines de ses lignes « Term Loan » (B,D, RCF EUR-2 & RCF USD-2) de son contrat syndiqué. Ces différentes lignes ont désormais pour échéance mai 2023.

L'ensemble des lignes de financement syndiqué est désormais porté uniquement par la société Elior Group à l'exception des lignes de crédit revolving qui peuvent être tirées indifféremment par Elior Group ou par Elior Participations.

Par ailleurs les lignes en dollar américain ont vu leur marge d'intérêt baisser de 5 points de base. Le montant global des lignes impactées est de 594 millions de dollars américain.

Enfin, la ligne de crédit revolving en euros a vu son plafond d'utilisation augmenté de 150 millions d'euros pour atteindre 450 millions d'euros.

Toutes ces transactions ont été analysées comme de simples modifications sans extinction de dettes financières antérieures du Groupe.

- **Augmentation de capital**

En application de la 31^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte du 9 mars 2018, Elior Group a lancé son premier plan d'actionnariat international réservé aux salariés du Groupe (Plan Future). Ce plan s'est traduit par la souscription de 1 059 846 actions nouvelles Elior Group correspondant à une augmentation de capital de 15 millions d'euros intervenue en avril 2018.

- **Présentation de la stratégie 2019-2021 d'Elior Group**

Le 26 juin 2018, lors de l'investor day Elior Group, le directeur général Philippe Guillemot a présenté le nouveau plan stratégique du Groupe couvrant les 3 exercices jusqu'au 30 septembre 2021.

6. Principes comptables

6.1 Base de préparation des états financiers consolidés

6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2019 et au 30 septembre 2018

En application du règlement européen no 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés annuels IFRS du Groupe Elixir Group pour les exercices clos le 30 septembre 2019 et le 30 septembre 2018 sont préparés en conformité avec les règles internationales d'information financière (IFRS, International Financial Reporting Standards) telles que publiées par l'IAS Board et adoptées par le comité de la réglementation comptable de l'Union Européenne. Les normes IFRS et les interprétations adoptées par l'Union Européenne sont disponibles sur le site web de l'UE à l'adresse suivante :

https://ec.europa.eu/commission/index_fr

Les comptes consolidés annuels IFRS établis par Elixir Group concernent l'activité, les résultats et les flux des exercices clos le 30 septembre 2019 et le 30 septembre 2018 qui correspondent à la date de clôture d'Elixir Group et de ses filiales, sauf exceptions limitées.

Ces états financiers consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Elixir Group le 10 janvier 2020 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 23 mars 2020. Ils sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

Pour la préparation des états financiers consolidés, les principes comptables en vigueur au 30 septembre 2019 ont été appliqués pour tous les exercices présentés dans ces comptes consolidés.

6.1.2 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe

Les nouveaux amendements appliqués par le Groupe à compter de l'exercice clos au 30 septembre 2019 sont les suivants :

- IFRS 9 « Instruments financiers » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (adoptée par l'UE en novembre 2016).
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires issus des contrats clients » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (adoptée par l'UE en octobre 2017).

Le Groupe a adopté les normes IFRS 9 - *Instruments financiers* et IFRS 15 - *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients*, obligatoires à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} octobre 2018. Les impacts de leur adoption sur les états financiers consolidés du Groupe sont décrits ci-dessous. Conformément à la disposition transitoire de l'IFRS 9 et de l'IFRS 15, le Groupe n'a pas retraité les comparatifs de l'année précédente.

Le tableau suivant présente les ajustements comptabilisés pour chaque poste de l'état de la situation financière. Les éléments qui n'ont pas été affectés par ces changements normatifs n'ont pas été inclus. Par conséquent, les sous-totaux et les totaux ne peuvent pas être calculés à partir des chiffres fournis.

(En millions d'euros)	Au 30 Septembre 2018	IFRS 9	IFRS 15	Au 1er Octobre 2018
Autres actifs non courants	-	-	11	11
Impôts différés	188	3	-	192
Total actif non courant	4 090	3	11	4 104
Clients et autres créances d'exploitation	879	(12)	-	867
Actifs sur contrat client	-	-	-	-
Autres actifs courants	97	-	(11)	86
Total actif courant	1 276	(12)	(11)	1 253
Total actif	5 366	(9)	-	5 357
Réserves et résultats accumulés	1 458	(9)	-	1 448
Total capitaux propres	1 471	(9)	-	1 462
Fournisseurs et comptes rattachés	850	-	(48)	802
Passifs sur contrat client	-	-	48	48
Autres passifs courants	34	-	-	34
Total passif courant	1 722	-	-	1 722
Total passif	3 895	-	-	3 895
Total du passif et des capitaux propres	5 366	(9)	-	5 357

IFRS 9 « Instruments financiers »

IFRS 9 remplace IAS 39, Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation. Lors de son adoption, le Groupe n'a pas retraité la période comparative mais présente l'effet cumulé de l'adoption d'IFRS 9 en tant qu'ajustement de transition du solde d'ouverture du résultat global et des réserves consolidés au 1^{er} octobre 2018. Les effets des changements sur les états financiers en raison de l'adoption d'IFRS 9 sont présentés ci-dessous.

Classification et évaluation des actifs financiers

Le Groupe a procédé au classement de ses actifs financiers dans les deux catégories suivantes : les actifs financiers évalués au coût amorti et les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat. La sélection de la catégorie appropriée est basée à la fois sur le modèle économique d'Elior Group pour la gestion de l'actif financier et sur les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier. Les nouvelles catégories d'actifs remplacent les catégories de classification d'actifs IAS 39 suivantes : instruments financiers dérivés et autres actifs financiers courants, créances sur prêts, créances commerciales, actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net.

Le modèle économique du Groupe pour la gestion des actifs financiers est défini au niveau du portefeuille. Le modèle économique doit être observable sur le plan pratique par la façon dont les activités sont gérées. Les flux de trésorerie des actifs financiers évalués au coût amorti sont uniquement des paiements de capital et d'intérêts. Ces actifs sont détenus au sein d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir ces actifs pour collecter des flux de trésorerie contractuels. Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont des actifs qui ne font pas partie de la catégorie du coût amorti ni de la juste valeur par le biais du résultat global.

Autres actifs financiers non courants : Les placements dans des fonds d'investissement non cotés sont classés à la juste valeur par le biais du compte de résultat. En IAS 39, ces éléments étaient classés en coût amorti. L'évaluation à la juste valeur est comptabilisée dans les autres produits et charges financiers sur la base de l'évaluation du modèle économique réalisée dans le cadre de la transition IFRS 9.

Prêts : Le modèle économique du Groupe pour la gestion de prêts auprès de tiers consiste à collecter des flux de trésorerie contractuels et donc à les comptabiliser et à les évaluer au coût amorti. Lorsque les dispositions contractuelles d'un prêt peuvent affecter les flux de trésorerie, le prêt est comptabilisé et réévalué par la suite

à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Sous IAS 39, ces éléments étaient évalués au coût amorti diminué des dépréciations par la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les modifications apportées au classement et à l'évaluation des actifs financiers dans l'état de la situation financière sont décrites ligne par ligne comme suit :

Classification et évaluation des passifs financiers

Le Groupe classe les passifs dérivés à la juste valeur par le biais du compte de résultat et tous les autres passifs financiers au coût amorti. Ces catégories remplacent les dérivés et autres passifs financiers des catégories d'IAS 39 comme, les instruments financiers composés, les emprunts et les dettes fournisseurs. La mise en œuvre d'IFRS 9 n'a pas eu d'incidence sur le classement et l'évaluation des passifs financiers. En l'occurrence, l'analyse des renégociations non substantielles de dettes intervenues depuis 2014 n'a pas donné lieu à l'application du paragraphe B5.4.5 d'IFRS9 conduisant à modifier la valeur comptable de la dette en contrepartie d'un gain ou d'une perte reconnu en résultat immédiatement.

Comptabilité de couverture

Le modèle de comptabilité de couverture du Groupe n'a pas été impacté par IFRS 9, toutes les relations de couverture peuvent être traitées comme une relation de couverture continue. L'exigence d'efficacité de couverture de 80% à 125% a été supprimée d'IFRS 9 et l'efficacité de la couverture est évaluée en fonction de la relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert.

Dépréciation

Le Groupe évalue les pertes de crédit attendues sur les actifs financiers sur une base prospective tandis que la provision pour dépréciation selon IAS 39 était basée sur les pertes sur créances réelles. Les besoins de dépréciation concernent les actifs financiers suivants : les actifs financiers évalués au coût amorti ainsi que les contrats de garantie financière et les engagements de prêts.

Une provision pour perte est comptabilisée sur la base d'une estimation des pertes de crédit attendues de 12 mois, à moins que le risque de crédit lié à l'instrument financier n'ait augmenté de façon importante depuis la comptabilisation initiale. Pour les créances clients et les actifs sur contrats clients, le Groupe applique une méthode de dépréciation simplifiée pour comptabiliser une provision pour perte sur la base des pertes de crédit attendues sur la durée de vie.

4 Commentaires sur l'exercice 2018-2019 - RFA

Comptes consolidés 2018-2019 et annexes

(En millions d'euros)	Au 30 Septembre 2018	Classification IAS 39	Classification IFRS 9	Changement de l'évaluation	Au 1er Octobre 2018
Actifs financiers					
Actifs financiers non courants	72	Coût amorti	Coût amorti		63
			Juste valeur par compte de résultat		9
Juste valeur des instruments financiers dérivés	8	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat		8
Clients et autres créances d'exploitation	879	Coût amorti	Coût amorti	(12)	867
Autres actifs courants	97	Coût amorti	Coût amorti		97
Créances financières court terme	2	Coût amorti	Coût amorti		2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	143	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat		143
Capitaux propres					
Réserves et résultats accumulés	1 458			(9)	1 449
Participations ne donnant pas le contrôle	11				11
Total capitaux propres	1 471			(9)	1 462
Passifs financiers					
Dettes sur immobilisations	75	Coût amorti	Coût amorti		75
Emprunts et dettes financières non courants	1 874	Coût amorti	Coût amorti		1 874
Juste valeur des instruments financiers dérivés	5	Juste valeur par compte de résultat	Juste valeur par compte de résultat		5
Passifs sur acquisition de titres	100	Coût amorti	Coût amorti		100
Emprunts et dettes financières courants	84	Coût amorti	Coût amorti		84
Dettes sur acquisition de titres	16	Coût amorti	Coût amorti		16
Autres passifs courants	34	Coût amorti	Coût amorti		34

IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »

IFRS 15 remplace IAS 18 - *Produits des activités ordinaires* et IAS 11 - *Contrats de construction* et établit un nouveau modèle en cinq étapes qui s'applique aux produits des contrats conclus avec les clients. Selon la norme IFRS 15, les produits sont comptabilisés pour refléter le transfert de biens et de services promis aux clients pour des montants qui reflètent la contrepartie à laquelle une entité s'attend à avoir droit en échange de ces biens et services.

Le Groupe a analysé les impacts de la norme IFRS 15 pour chacun de ces deux segments, y compris celui des activités en cours de cession et conclue que la nouvelle norme n'a

pas d'impact significatif sur ses états financiers consolidés. Les principaux impacts correspondent au reclassement de certaines charges en réduction du chiffre d'affaires. Les impacts sur le chiffre d'affaires de l'exercice clos le 30 septembre 2018 et sur celui clos le 30 septembre 2019 s'élèvent respectivement à 49 et 48 millions d'euros.

Contrepartie payable au client

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe peut être amené à verser au client des sommes lors de l'obtention de contrats de Restauration Collective et Services qui correspondent à des remises payées d'avance. Celles-ci

sont essentiellement accordées pour des contrats pluriannuels. Ces paiements d'avance sont considérés comme des actifs non courants et amortis en réduction du chiffre d'affaires sur la durée du contrat selon IFRS 15 dès lors qu'il s'agit de contreparties payées au client ne correspondant pas à des services distincts reçus des clients. Précédemment, le Groupe présentait ces avances en actifs courants au bilan et en charges d'exploitation au compte de résultat, étalée sur la durée du contrat. Ces avances sont comptabilisées en « Autres actifs non-courants » au bilan.

Contrepartie variable

Le Groupe est parfois amené à payer certaines redevances à ses clients. Ces redevances sont comptabilisées en réduction du chiffre d'affaires conformément à IFRS 15. Ces redevances étaient précédemment comptabilisées en charges d'exploitation.

Ce reclassement ne s'applique pas aux activités de Restauration de concession dans les cas où le client d'Elior n'est pas concédant mais le consommateur final ; les redevances entrant dans le champ d'IFRIC 12 « Accords de concession de services » ou d'IAS 17 « Contrats de location ».

6.1.3 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe

Les principales normes, amendements aux normes et interprétations qui ont été publiés mais ne sont pas encore d'application obligatoire sont les suivants :

- IFRS 16 « Comptabilisation des contrats de location » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 (approuvée par l'UE en novembre 2017).
- IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 (approuvée par l'UE en juin 2017).
- Amendements à IAS 19 « Modifications, réduction ou liquidation d'un régime » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 sous réserve de leur approbation par l'Union Européenne.
- Améliorations aux IFRS 2015-2017 applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, non encore approuvées par l'Union Européenne.

Le Groupe n'a pas appliqué de norme ou d'amendement par anticipation.

IFRS 16 « Contrats de location »

IFRS 16 est applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} octobre 2019 qui sera clos le 30 septembre 2020. La norme IFRS 16 supprime la distinction à opérer entre les contrats de location simple et les contrats de location financement. Tous les contrats de location, à l'exception des contrats ne dépassant 12 mois et des contrats portant sur des actifs de faible valeur, doivent désormais être comptabilisés au bilan du locataire par la reconnaissance d'un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette représentant les loyers à payer sur la durée attendue du contrat de location.

La transition a été réalisée sur la base de l'analyse des principaux contrats figurant dans les engagements hors bilan du Groupe. La majorité des engagements du Groupe est relative à des contrats de location simple qui concernent les baux immobiliers des différents sites où le Groupe opère ainsi que des véhicules et des équipements industriels. Au 30 septembre 2019, le Groupe a analysé l'ensemble des baux immobiliers représentant plus de 80% des engagements hors bilan.

Le Groupe a retenu la méthode rétrospective simplifiée dans sa transition en prenant en compte les options de transition suivantes :

- Exemptions: comptabilisation des contrats de location de moins de 12 mois ou de faible valeur sur la base d'une charge linéaire,
- Conservation des évaluations des contrats de location précédemment traités selon IAS 17,
- Valeur du droit d'utilisation de l'actif égale au montant de la dette.

Sur la base de l'analyse effectuée à date, à l'exception des contrats de délégation de service public dont l'analyse est en cours, le Groupe estime que l'impact sur sa dette financière serait de l'ordre de 200 à 230 millions d'euros.

6.2 Principes et méthodes de consolidation

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La méthode de la mise en équivalence (MEE) est appliquée par le Groupe lorsque la société consolidante exerce une influence notable sur la société, appelée entreprise associée.

L'influence notable est présumée lorsque la société consolidante détient directement ou indirectement une fraction au moins égale à 20% des droits de vote.

La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation comportant les changements intervenus au cours de la période de 12 mois clôturée le 30 septembre 2019, est présentée à la note 12 ci-après.

6.3 Recours à des estimations et au jugement

Pour établir les états financiers du Groupe, des estimations et des hypothèses ont été faites par la direction du Groupe et celle des filiales. Elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers, et les montants présentés au titre des produits et charges de la période.

Ces estimations et appréciations qui sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif.

Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent les écarts d'acquisition et les actifs immobilisés (Notes 7.9, 7.10 et 7.11), les provisions pour litiges (Note 7.16) et les passifs des régimes de retraites (Note 7.16) ainsi que les impôts différés (Note 7.14).

Les informations relatives aux jugements exercés pour appliquer les méthodes comptables ayant l'impact le

plus significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés sont incluses dans les notes relatives aux impairment tests.

6.4 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés

Les exercices sociaux 2018-2019 et 2017-2018 d'Elior Group couvrent les périodes de 12 mois allant du 1^{er} octobre 2018 au 30 septembre 2019 et du 1^{er} octobre 2017 au 30 septembre 2018. Les filiales et participations d'Elior Group, ont, sauf exception pour des raisons réglementaires (Inde) ou contractuelles, des exercices sociaux de 12 mois clôturés chaque 30 septembre.

Les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation dont l'exercice ne se clôt pas le 30 septembre établissent des arrêtés comptables complets et audités au 30 septembre.

6.5 Conversion des comptes et transactions exprimés en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 «Effet des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions commerciales en devises étrangères réalisées par les sociétés consolidées sont converties aux cours des devises à la date des transactions. Les créances et dettes en monnaies étrangères sont converties sur la base des cours de change à la clôture. Les écarts de change résultant de cette réévaluation sont enregistrés au compte de résultat.

Les bilans, comptes de résultat et tableaux de flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation des comptes d'Elior Group sont convertis au 30 septembre 2019 et 2018 pour le bilan et, sauf fluctuation de change significative, au taux de change moyen de la période clôturée pour le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie. Les différences de conversion sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Les taux de change retenus dans les comptes consolidés arrêtés au 30 septembre 2019 et 2018 proviennent des cotations à la bourse de Paris :

	Au 30 septembre 2019		Au 30 septembre 2018	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
- € /US \$:	1,0898	1,1279	1,1608	1,1903
- € /£ :	0,8864	0,8841	0,8907	0,8848
- € /INR :	76,98	79,66	84,16	79,17

6.6 Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisitions

6.6.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

Les immobilisations incorporelles enregistrées à l'actif du bilan consolidé d'Elior Group concernent les éléments suivants :

– Marques

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont présentées en « immobilisations incorporelles ».

Ce poste est constitué par les marques exploitées par Elior Concessions sur ses concessions autoroutières, amorties sur une durée de 30 ans.

– Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux modalités d'application d'IFRIC 12, les actifs exploités au titre de certains contrats de restauration opérés par le Groupe sont classés en actifs incorporels et amortis sur leur durée d'utilisation dans la limite de la durée des contrats opérationnels sous-jacents

– Logiciels

Les coûts des logiciels mis en place et exploités au sein du Groupe sont immobilisés et amortis sur des durées d'utilisation comprises entre 4 et 10 ans au maximum pour des projets ERP significatifs.

Les amortissements sont comptabilisés selon la méthode linéaire.

6.6.2 Ecarts d'acquisition

Le groupe évalue les écarts d'acquisition en date d'acquisition comme la juste valeur de la contrepartie transférée plus le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle (évaluée à la juste valeur ou au prorata de l'actif net identifiable lui-

même généralement évalué à la juste valeur), plus, le cas échéant, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Conformément à IFRS 3R, les ajustements de juste valeur des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire, sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période de 12 mois à compter de la date d'acquisition et résultent de l'obtention d'informations additionnelles sur des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

6.7 Test de dépréciation et perte de valeurs

6.7.1 Test de dépréciation

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », à chaque date de clôture, les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels ainsi que des écarts d'acquisition sont examinées afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Les écarts d'acquisition sont testés chaque année au 30 septembre.

Pour être testés, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Le goodwill issu d'un regroupement d'entreprises est affecté aux UGT ou groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Au 30 septembre 2019, le Groupe Elior Group a identifié 8 UGTs opérationnelles correspondant en général aux principales entités juridiques du Groupe qui exploitent des activités distinctes :

Pour la restauration collective et les services en France:

- Elior Entreprises,
- Elior Enseignement et Santé,
- Elior Services.

Pour la restauration collective et les services à l'international :

- Elior Italy
- Elior Iberia (Espagne & Portugal)
- Elior UK,
- Elior North America,
- Elior India.

Les écarts d'acquisition sont alloués au niveau des UGTs ci-dessus. Les écarts d'acquisition des UGTs Elior Enterprise et Enseignement et Santé sont testés au niveau de Restauration collective France suite au nouveau plan stratégique NEW ELIOR et à la cession d'AREAS.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable estimée et classée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

La valeur recouvrable des UGTs a été déterminée en utilisant la valeur d'utilité. Pour déterminer la valeur d'utilité, le Groupe a projeté les flux futurs de trésorerie qu'il s'attend à obtenir de chaque UGT.

Les flux de trésorerie sont fondés sur des prévisions sur une période de 5 ans établies par UGT et validées par la direction du Groupe.

Les flux futurs de trésorerie au-delà de cinq ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe sont des taux net d'impôt sur les sociétés appliqués à des flux de trésorerie nets d'impôt sur les sociétés.

6.8 Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou de production diminuée des amortissements et pertes de valeur cumulés. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Conformément à IAS 23R l'incorporation des coûts d'emprunt au coût des immobilisations n'est pas applicable au Groupe. Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée dont les principales sont :

- Constructions : de 20 à 40 ans ;
- Agencements, installations et installations techniques : de 5 à 12 ans ;
- Equipements de restauration : de 5 à 10 ans ;
- Matériel de bureau : de 4 à 5 ans ;
- Matériel informatique : de 3 à 4 ans ;
- Matériel de transport : de 4 à 5 ans ;

Les durées d'utilité et les valeurs résiduelles des actifs immobilisés sont revues lors de chaque clôture annuelle, notamment en relation avec les échéances des contrats d'exploitation sous-jacents.

Conformément à IAS 17, les actifs détenus par le Groupe en vertu de contrats de location transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location-financement. Les actifs sont initialement comptabilisés pour un montant égal à leur juste valeur ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux. Les actifs sont ensuite amortis sur leur durée d'utilité ou la durée des contrats si celle-ci est plus courte. En contrepartie, le financement est constaté en dettes financières. Les charges de loyer sont ventilées entre le remboursement de la dette et les charges financières des emprunts.

6.9 Actifs circulants (stocks et créances clients)

6.9.1 Stocks

Les marchandises et les matières premières sont évaluées au coût ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci s'avère inférieure.

La majeure partie des stocks est évaluée au dernier prix d'achat net des remises fournisseurs du fait de la forte rotation des stocks composés essentiellement de matières périssables. Du fait de cette très forte rotation, cette méthode est compatible avec IAS 2 « Stocks » qui préconise la méthode du « premier entré -

premier sorti ». Les coûts d'emprunts ne sont pas inclus dans les stocks.

6.9.2 Créances clients

Les créances clients et les autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale. Elles sont, le cas échéant, diminuées du montant des pertes de valeur enregistré par voie de dépréciation dans le compte de résultat.

Les provisions pour dépréciations des créances clients sont déterminées sur la base des pertes attendues conformément à IFRS 9.

Le groupe a choisi la méthode simplifiée qui permet la reconnaissance des provisions sur la base des pertes attendues à maturité de chaque période de reporting. Les pertes attendues sont déterminées à partir de la date de comptabilisation initiale de la créance sur la base d'une matrice de dépréciation par pays et d'une analyse spécifique du risque de crédit des créances les plus significatives en fonction de leur notation de crédit le cas échéant.

Le nombre important et la forte dispersion des clients et de sites opérés rendent le risque de concentration du risque clients non significatif au niveau du bilan consolidé du Groupe.

6.10 Trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme plutôt que pour un placement ou d'autres finalités. La trésorerie comprend tous les soldes en espèces, les liquidités en cours d'encaissement, les dépôts à moins de trois mois, les OPCVM monétaires ainsi que les titres de créances négociables. Ces placements sont mobilisables ou cessibles à très court terme et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue et les comptes courants de trésorerie qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie passive pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, alors qu'ils sont classés en dettes financières courantes au bilan consolidé (voir note 7.17). Ces montants constituent la seule différence entre la trésorerie présentée au bilan et celle indiquée dans le tableau de flux de trésorerie.

Le tableau de flux de trésorerie présenté est établi selon la méthode dite « indirecte ».

6.11 Provisions

Les provisions, conformément à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », sont destinées à couvrir les passifs dont l'échéance ou le montant est incertain. Ces passifs trouvent leur origine dans les obligations (juridiques ou implicites) de l'entreprise qui résultent d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources. Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part des tiers. Si l'effet temps est significatif, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur les provisions est réalisée à chaque clôture et comptabilisée.

6.12 Situation fiscale et impôts différés

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul, corrigé éventuellement de la fiscalité différée, des impôts sur les bénéfices des différentes sociétés du Groupe. Les filiales françaises détenues à plus de 95% par Elior Group sont intégrées fiscalement au sein du groupe d'intégration fiscale formé par Elior Group.

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finances pour 2010, le Groupe a opté pour la méthode de comptabilisation suivante :

- la part de la CET relevant de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est comptabilisée comme une charge opérationnelle ;
- la part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat au sens d'IAS 12.

Conformément à IAS 12 « Impôt sur les résultats », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales ainsi que sur les déficits fiscaux (sauf exceptions). Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables ne sont enregistrées en impôts différés actifs que dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Ces impôts sont calculés sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice et selon la méthode du report variable. L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé en résultat sauf si l'impôt a été généré par une opération enregistrée en autres éléments du résultat global directement en capitaux propres, ou dans le cadre de regroupements d'entreprises. Les

actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

6.13 Avantages du personnel

Indemnités départ à la retraite, médailles du travail et pensions

Conformément à IAS 19 révisée « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite sont évalués par des actuaires indépendants. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés. Le taux d'actualisation est déterminé en référence aux taux des obligations d'entreprises de 1ère catégorie et de même durée que celle des engagements.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements.

En application des dispositions d'IAS 19 révisée, les écarts actuariels au titre des indemnités de fin de carrière sont reconnus en totalité au sein des « autres éléments du résultat global ». Par ailleurs, les écarts actuariels sur les autres avantages à long terme (médailles du travail et primes de fidélité) sont comptabilisés immédiatement en compte de résultat.

6.14 Titres d'autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus le cas échéant par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de la période.

6.15 Classification et évaluation des actifs et des passifs financiers

6.15.1 Classification et évaluation des actifs financiers (hors instruments dérivés)

La Direction détermine le classement de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale au regard du modèle économique du Groupe pour la gestion des actifs financiers, ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif.

En application de la norme IFRS9, le Groupe a choisi le classement de ses actifs financiers entre actifs financiers au coût amorti et actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Actifs financiers au coût amorti

Cette catégorie est retenue pour un actif financier dès lors que l'objectif est d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, correspondant uniquement à des remboursements de principal et, le cas échéant, aux intérêts sur le principal. Ces actifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur nette des coûts de transactions éventuels. Ils sont ensuite reconnus au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le cas échéant, une dépréciation est constatée à hauteur des pertes de crédit attendues à 12 mois, à moins que le risque de crédit n'ait augmenté de façon significative depuis la comptabilisation initiale, auquel cas la dépréciation est calculée à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif. Pour les créances clients et les actifs sur contrats clients, le Groupe applique une méthode de dépréciation simplifiée. (voir note 6.9.2)

Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Cette catégorie est retenue dès lors que l'actif financier n'est ni comptabilisé au coût amorti, ni à la juste valeur par capitaux propres.

Pour ces actifs financiers comptabilisés à la juste valeur, les variations de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat, au sein des « Autres produits (charges) financiers nets ».

Un actif financier est décomptabilisé lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à celui-ci arrivent à expiration ou ont été transférés, ainsi que la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif.

6.15.2 Classification et évaluation des passifs financiers (hors instruments dérivés)

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués à leur coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre (i) les produits d'émission nets des coûts de transaction et (ii) la valeur de remboursement, est constatée en résultat financier sur la durée de vie des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont présentés au sein des passifs courants, sauf si le Groupe détient un droit inconditionnel de différer le remboursement du passif au-delà d'une période de 12 mois après la date de clôture, auquel cas ils sont présentés au sein des passifs non courants.

6.16 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés

6.16.1 Instruments de couverture de taux et de change

Conformément à IFRS 9, les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur. En application d'IFRS 7, la juste valeur des instruments de dérivés de taux et de change est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme des instruments de couverture dans une des trois relations de couverture suivantes :

- une couverture de juste valeur, permettant de couvrir le risque de variation de juste valeur de tout élément d'actif ou de passif ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie, permettant de couvrir le risque de variation de valeur des flux futurs de trésorerie rattachés à des actifs ou passifs futurs ;
- une couverture des investissements nets dans des activités à l'étranger, permettant de couvrir les intérêts du Groupe dans les actifs nets de ces activités.

Les instruments dérivés sont comptabilisés selon les principes de comptabilité de couverture dès lors que les conditions suivantes sont remplies :

- à la date de sa mise en place, il existe une désignation et une documentation formalisées décrivant la relation de couverture ;
- le Groupe s'attend à ce que la couverture soit hautement efficace ;
- son efficacité peut être mesurée de façon fiable et la couverture est déterminée comme hautement efficace durant toute sa durée.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée

directement en contrepartie des autres éléments du résultat global dans les capitaux propres - la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan - la variation de juste valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en résultat global dans les capitaux propres sont repris au compte de résultat au moment où les transactions couvertes impactent le compte de résultat. Le délai moyen est généralement inférieur à 6 mois sauf pour l'activité de licences.

6.16.2 Dettes sur acquisition de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

A l'occasion des prises de participation qu'il effectue, le Groupe peut consentir aux actionnaires minoritaires des filiales acquises des engagements de rachat ultérieur de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (vente d'option de vente).

Le Groupe comptabilise dans ses comptes consolidés IFRS, sur la base des formules de prix contractuel, un passif financier au titre des options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées en contrepartie des capitaux propres. Les variations ultérieures de ce passif sont enregistrées en capitaux propres.

En juillet 2018, le Groupe a porté sa participation dans la société Elior North America à 92% suite au rachat de la majorité des actions de capital et de la totalité des actions de préférences en circulation. Ce rachat a entraîné un décaissement total de 99 millions d'euros porté en déduction des capitaux propres pour la quote-part des participations ne donnant pas le contrôle s'agissant d'une transaction entre actionnaires ne conférant pas le contrôle comptabilisée selon IFRS3R.

La participation de 8% non détenue par le Groupe au 30 septembre 2019 fait l'objet d'accords croisés de call et de put à échéance en 2023 et valorisés sur la base d'un prix formule approximant une juste valeur. Un passif est a été constaté en dettes non courante sur acquisitions de titres pour la juste valeur du put. S'agissant également d'une transaction entre actionnaires, ce passif constaté initialement est réévalué à sa juste valeur à la clôture de chaque exercice jusqu'à son déboucement en contrepartie des capitaux propres consolidés pour la part du Groupe sans incidence sur le résultat consolidé.

6.17 Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe est constitué des emprunts et dettes financières et de la juste valeur des instruments financiers dérivés passif, sous déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des créances financières à court terme issues de l'application d'IFRIC 12 et de la juste valeur des instruments financiers dérivés actif. Il ne comprend pas les dettes sur acquisition de titres.

6.18 Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées

La norme IFRS 5 définit le traitement comptable, la présentation et les informations à fournir applicable aux actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente et aux activités abandonnées. Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique distincte pour le Groupe faisant l'objet d'une cession.

Cette norme impose une présentation sur une ligne dédiée au bilan dès lors que la valeur comptable sera principalement recouverte par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. L'actif doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs. Il fait l'objet d'une décision de vente - le cas échéant selon un plan existant à la clôture - et la cession est hautement probable, dans un délai de 12 mois suivant la clôture de l'exercice.

Ces actifs et activités abandonnées sont évalués et comptabilisés au montant le plus fiable entre la valeur comptable et la valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente et cessent d'être amortis à partir de leur classement dans cette catégorie.

Le résultat net des activités abandonnées, après élimination des opérations intragroupe, est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat. Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à la date de leur cession, ainsi que le résultat net d'impôts de la cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentés.

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés sur une ligne distincte du tableau de flux de trésorerie, comprenant les flux générés par ces activités jusqu'à leur date de cession ainsi que la trésorerie hors impôts générée par leur cession, pour

l'exercice en cours et les périodes comparatives présentées.

6.19 Chiffre d'affaires

En restauration collective et facilities management, le groupe sert trois clientèles sectorielles clés : Entreprises et Administration, établissements d'éducation et d'enseignement (publics et privés), établissements de santé (publics et privés).

Le groupe fournit des services de restauration à table et autres services de restauration, tels que la livraison de repas, l'exploitation de distributeurs automatiques, l'assistance technique sur des questions liées à la restauration.

Les contrats de services prévoient une rémunération forfaitaire, sur la base d'un cost plus ou d'une redevance de management. Ces contrats de service prévoient une rémunération facturée et acquittée mensuellement.

En restauration d'entreprises et administration et en enseignement, le revenu correspond au montant facturé au client (entreprise ou collectivité) sous la forme d'un tarif au couvert sous déduction des paiements partiels reçus des convives ou acquittée par les familles en enseignement.

Le groupe fournit également des services de facility management notamment en France, des prestations de nettoyage à valeur ajoutée dans les établissements de santé, dans les milieux industriels sensibles et dans les espaces commerciaux. Les contrats de service prévoient une rémunération tarifée à la prestation et facturée et acquittée mensuellement.

En restauration de concession (autoroutes, aéroports, gares et villes), le groupe exploitait jusqu'au 30 juin 2019 dans le monde des concessions de services de restauration et de vente de boissons sous des marques détenues en propre ainsi que des marques grand public par l'intermédiaire de contrats de franchises et exploite également des concessions de vente hors taxe et des activités de vente au détail sur les autoroutes et dans les aéroports en utilisant des marques sous franchises. Les contrats de concession étaient établis entre les filiales opérationnelles du groupe et les parties tierces concédantes (autorités aéroportuaires, sociétés d'autoroutes...) qui octroient le droit d'exploiter, selon un cahier des charges en contrepartie du paiement de redevances de concession assises sur le chiffre d'affaires réalisé par les sites Elios Group et assortis ou pas de clauses de redevances minimum garanties. Les prestations de restauration ou les ventes de produits étaient directement acquittées par les clients aux caisses des restaurants et des boutiques.

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services ou de marchandises liée aux activités ordinaires des filiales consolidées. Il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes, ainsi que de l'amortissement des avances sur contrats clients. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité du paiement auquel le Groupe a droit en contrepartie des biens ou services fournis.

Dans le cas des prestations de services de restauration et de support services ou les ventes des marchandises réalisées dans les boutiques de travel retail, le chiffre d'affaires est reconnu au moment où le service est rendu ou la marchandise vendue.

6.20 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions

Les plans de rémunération à long terme payables en actions concernent :

- Le plan de rémunération en actions issu de l'acquisition de Waterfall en Grande-Bretagne.
- Les plans d'options sur actions mis en place dans la société Elior North America lors de l'acquisition de THS USA en 2013 et qui sont comptabilisés selon IAS 19 du fait d'un paiement futur en trésorerie fondé sur une formule non représentative de la juste valeur de l'action Elior North America.
- Les plans d'options sur actions et d'actions de performance Elior Group autorisés par l'Assemblée Générale et mis en place sur les exercices 2016, 2017, 2018 et 2019 pour certains managers du Groupe qui sont considérés comme des instruments payables en titres Elior Group et comptabilisés selon IFRS 2.

6.21 Autres frais opérationnels

Les autres frais opérationnels comprennent l'ensemble des charges d'exploitation courantes autres que les coûts d'approvisionnement, les charges de personnel, les impôts et taxes opérationnels, les amortissements et les provisions.

6.22 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants correspondent aux produits et charges qui ne sont pas considérés comme normalement générés ou encourus dans le cadre des activités courantes du Groupe. Cela comprend principalement les dépréciations des écarts d'acquisition et des autres actifs immobilisés, les coûts de restructuration, les frais d'acquisition des filiales consolidées, et les plus et moins-value de cession d'actifs ou de participations dans des sociétés consolidées.

Les dotations annuelles aux amortissements constatés dans les comptes consolidés au titre des actifs incorporels (notamment les relations clients) reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées au sein du résultat opérationnel courant.

6.23 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est défini par différence entre l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt. Il exclut également les autres produits et charges opérationnels non courants. Depuis 2014, le groupe a décidé de reclasser la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence dont l'activité se situe dans le prolongement des activités du Groupe au sein du résultat opérationnel courant.

6.24 Modalités de calcul du résultat par action

Conformément à la norme IAS 33, le résultat par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de chaque exercice, net des actions auto-détenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulterait de la conversion des actions ordinaires potentiellement dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action.

6.25 Information sectorielle

Le Groupe opère deux activités poursuivies « Restauration Collective » et « Services » suite à la cession de l'activité Concession et est constitué de quatre secteurs opérationnels : « Restauration Collective France », « Services France », « Restauration Collective International » et « Services International ».

Le Groupe regroupe ces secteurs poursuivis au sein de deux segments opérationnels « Restauration Collective & Services France » et « Restauration Collective & Services International », conformément à IFRS 8 ; les activités de Restauration et de Services ayant des caractéristiques économiques similaires en termes de rentabilité à long-terme, de nature de services, de méthode de production ainsi que de catégorie de clients et d'environnement réglementaire.

L'information sectorielle présentée repose sur les données financières issues du système de reporting interne régulièrement revues par le Directeur Général, désormais le principal décideur opérationnel.

Les segments opérationnels « Restauration de Concession » sont désormais présentés dans les activités arrêtées ou destinées à être cédées.

Le secteur « Corporate & Autres » regroupe essentiellement les fonctions centrales non allouées, les frais de siège du Groupe ainsi que les activités résiduelles de la division Concession non cédées.

La période antérieure a été représentée pour les besoins de comparaison suite à la présentation du secteur opérationnel « Restauration de concession » en activités arrêtées ou en cours de cession.

7. Explications des postes du compte de résultat et du bilan et de leurs variations

7.1 Information sectorielle

Pour l'exercice social 2018-2019 :

(En millions d'euros) Exercice clos au 30 septembre 2019	Restauration collective et services			Corporate & autres	Total Groupe
	France	International	Total		
Chiffre d'affaires	2 212	2 689	4 901	22	4 923
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	109	74	183	(23)	160
<i>Dont :</i>					
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	(4)	(4)	(1)	(5)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	-	21	21	-	21
EBITA Ajusté	109	90	199	(23)	176
<i>EBITA ajusté en % du CA</i>	5%	3%	4%	(106)%	4%
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(54)	(60)	(114)	(9)	(122)
Actifs non courants	1 265	1 213	2 478	28	2 505

Pour l'exercice social 2017-2018 :

(En millions d'euros) Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)	Restauration collective et services			Corporate & autres	Total Groupe
	France	International	Total		
Chiffre d'affaires	2 185	2 677	4 862	24	4 886
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	98	45	143	(16)	127
<i>Dont :</i>					
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	28	28	1	29
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	-	19	19	-	19
EBITA Ajusté	98	92	190	(15)	175
<i>EBITA ajusté en % du CA</i>	4%	3%	4%	(62)%	4%
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(55)	(61)	(116)	(9)	(125)
Actifs non courants	1 280	1 213	2 493	36	2 529

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

7.2 Chiffre d'affaires consolidé

– Par marché clients :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2019	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
Entreprises	2 256	45,8%	2 249	46,0%	7	0,3%
Enseignement	1 415	28,7%	1 433	29,3%	(18)	(1,3)%
Santé	1 252	25,4%	1 204	24,7%	48	4,0%
Total Groupe	4 923	100,0%	4 886	100,0%	37	0,8%

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

7.3 Charges de personnel et effectifs

7.3.1 Analyse des charges de personnel

Les charges de personnel se ventilent comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(2 436)	(2 388)
Charge de participation des salariés	0	(2)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	5	(29)
Charges de personnel	(2 431)	(2 419)

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

7.3.2 Effectifs

Les informations détaillées ci-dessous concernent les effectifs de fin de période des sociétés du Groupe. Leur variation ne peut donc être rapprochée en lecture directe de celle des charges de personnel enregistrées au compte de résultat.

Les effectifs comprennent les salariés à temps plein et à temps partiel. Ils se ventilent par catégorie comme suit :

	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
Cadres et agents de maîtrise	17 163	20 574
Employés	92 999	111 426
Total	110 162	132 000

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
France	45 036	51 778
Autres pays	65 126	80 222
Total	110 162	132 0

7.4 Autres produits et charges opérationnels non courants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, les charges opérationnelles non courantes nettes s'élèvent à 27 millions d'euros. Elles incluent principalement (i) des indemnités de licenciements et autres coûts sociaux, de dépréciations d'actifs opérationnels et de prototypes pour un montant de 22 millions d'euros, (ii) des dépréciations de développement d'actifs incorporels pour un montant de 4 millions d'euros, et (iii) des reprises en résultat de dettes concernant des compléments de prix.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018, les charges opérationnelles non courantes nettes

s'élevaient à 82 millions d'euros. Elles incluaient principalement (i) des dépréciations de goodwill pour 64 millions d'euros sur les activités restauration collective, dont 46 millions d'euros en Italie et 18 millions d'euros en Inde, (ii) des indemnités de licenciements et autres coûts sociaux, de dépréciations d'actifs opérationnels et de prototypes et de coûts de sortie de contrats innovants encourus en France et à l'international pour un montant de 19 millions d'euros, (iii) des coûts d'acquisitions et de fusions, essentiellement aux Etats-Unis pour un montant de 3 millions d'euros, et (iv) des reprises en résultat de dettes concernant des compléments de prix et des ajustements de juste valeur sur les acquisitions aux Etats-Unis et au Royaume-Uni au-delà de la période d'affectation de 12 mois.

7.5 Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2019 et 2018 se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)
Charge d'intérêt sur endettement financier	(63)	(53)
Produits d'intérêt sur placements court terme	3	3
Autres charges et produits financiers (2)	(7)	(17)
Actualisation des engagements postérieurs à l'emploi	(2)	(1)
Charges et produits financiers nets	(69)	(68)

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

(2) Dont :

- Mise à la juste valeur par résultat des instruments de couverture de taux et de change	1	(2)
- Résultat de cession et mouvement sur provision pour dépréciation sur titres non consolidés	(10)	(10)
- Amortissement des frais d'émission des emprunts	(11)	(5)
- Gain / perte de change net(te)	15	1
- Autres charges financières	(1)	(1)

7.6 Impôt sur les résultats

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)
Impôt exigible (2)	(25)	(27)
Impôt différé	30	25
Total	4	(2)

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

(2) Dont 21 millions d'euros au titre de la CVAE pour les exercices clos le 30 septembre 2019 et 2018.

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique, pour les exercices clôturés au 30 septembre 2019 et 2018, s'analyse comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2019		Exercice clos au 30 septembre 2018 (1)	
	Base	Impact impôts	Base	Impact impôts
Résultat avant impôt	64		(23)	
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	-		1	
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	64		(22)	
Charge d'impôt théorique (2)		(22)		7
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France		-		(5)
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice et n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif et dépréciation d'impôts différés actifs (3)		12		17
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables (4)		15		(21)
Charge nette d'impôt du Groupe		4		(2)

(1) Les montants au 30 septembre 2018 sont représentés afin de refléter les impacts de la cession de la division Concession.

(2) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 34,43%.

(3) Dont 11 millions d'euros reconnus en France au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019 et 13 millions d'euros aux Etats Unis au titre de l'exercice 2018 suite à la réforme fiscale américaine.

(4) Dont principalement un produit d'impôt de 20 millions d'euros au 30 septembre 2019 afférents à la cession de la division Concession et des effets nets d'impôts de la CVAE en France, de l'IRAP en Italie et de la State Tax aux Etats Unis pour les exercices clos le 30 septembre 2019 et 2018.

7.7 Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession

Au 30 septembre 2019

Le 20 mars 2019, Elior Group a annoncé, à l'issue d'un processus d'offres, être entré en discussions exclusives avec PAI Partners concernant la cession de ses activités de Restauration de concessions.

Le 1^{er} juillet 2019, Elior Group a annoncé avoir finalisé la cession de sa filiale Areas à PAI Partners pour un montant de 1,4 milliards d'euros correspondant à une valeur d'entreprise de 1,542 milliards d'euros, dont 70 millions d'euros dont l'objet d'une crédit-vendeur rémunéré.

La transaction a généré une plus-value de cession nette de 208 millions d'euros sans impact fiscal et avant ajustement de prix définitif présentée en « Activité arrêtée » comme suit (en millions d'euros):

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2019
Prix de cession	674
Actifs et Passifs transférés nets des coûts de cession	(462)
Réserves de conversion recyclées	(4)
Plus-value nette d'impôts	208

La cession de la division « Restauration de concession », définie comme segment opérationnel, est présentée en activités arrêtées ou en cours de cession dans le compte de résultat et dans le tableau des flux de trésorerie pour l'ensemble des périodes présentées.

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018
Chiffre d'affaires	1 348	1 808
Achats consommés	(396)	(548)
Charges de personnel	(433)	(556)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(1)	(0)
Autres frais opérationnels	(412)	(493)
Impôts et taxes	(12)	(14)
Amortissements et provisions opérationnels courants	(62)	(90)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	(1)	(3)
Résultat opérationnel courant des activités en vue de la vente	31	104
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	1	3
Résultat opérationnel courant des activités en vue de la vente incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	32	107
Autres produits et charges opérationnels non courants (1)	183	(7)
Résultat opérationnel des activités en vue de la vente incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	215	100
Charges financières	-	(1)
Produits financiers	-	2
Résultat avant impôt des activités en vue de la vente	215	101
Impôt sur les résultats	(13)	(38)
Résultat net des activités en vue de la vente	202	63

(1) Les "Autres produits & charges opérationnels non courants" incluent la plus-value de cession de la division Concession pour 208 millions d'euros.

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	95	199
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité	(0)	10
Impôts versés	(32)	(27)
Autres flux	(52)	(8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités non poursuivies	11	174
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(101)	(126)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	3
Acquisitions d'actifs financiers	(5)	(3)
Acquisitions/cessions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise/cédée	1 317	(20)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies	1 216	(146)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement aux activités non poursuivies		
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(2)	(2)
Émissions d'emprunts et dettes financières	1	4
Remboursements d'emprunts et dettes financières	(7)	(3)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement aux activités non poursuivies	(8)	(1)
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	5	1
Variation de la trésorerie nette des activités non poursuivies	1 224	28

Les actifs et passifs classés en « Actifs détenus en vue de la vente » et « Passifs destinés à être cédés » dans l'état de la situation financière au 30 septembre 2019 concernent les activités de concession non transférées à PAI mais dont la cession de ces activités a été considérée hautement probable.

Au 30 septembre 2018

En 2018, le résultat net des activités abandonnées incluait également des coûts marginaux de liquidation d'une activité précédemment opérée en restauration collective (S.O.G.E.C.C.I.R.) et dont l'activité avait été cédée au cours de l'exercice 2017.

Par ailleurs, suite à des modifications intervenues dans les accords d'actionnaires, la participation de 40% détenue dans les activités musées opérées en France (dont le contrôle avait été cédé au Groupe Ducasse en mars 2017) ne remplit désormais plus les critères de classement en actifs détenus en vue de la vente au 30 septembre 2018. Ainsi, cette participation a été comptabilisée sur l'exercice 2018 selon la méthode de la mise en équivalence et classée au sein des participations dans les entreprises associées au bilan avec pour contrepartie la quote-part de résultat des entreprises associées dans l'état du résultat global

Il incluait le résultat net d'impôts de la période jusqu'à leur date de cession, ainsi que le résultat de la cession.

7.8 Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2019	2018
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social - de base	176 419 729	174 133 539
Impact de la dilution liée aux plans de stocks options et aux plans d'actions de performance	184 240	148 856
Nombre moyen pondéré d'actions de la période - dilué	176 603 969	174 282 395

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2019	2018
Résultat net part du Groupe	271	34
Résultat net par action - de base en €	1,54	0,19
Résultat net dilué par action en €	1,53	0,19

7.9 Écarts d'acquisition

7.9.1 Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition nets regroupant les Unités Génératrices de Trésorerie telles que définies au paragraphe 6.5 sont détaillés comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2018	Augmentation	Diminution	Autres variations y compris Ecarts de conversion	Au 30 septembre 2019
Elior Restauration Entreprises	578	-	-	-	578
Elior Restauration Enseignement et Santé	365	-	-	-	365
Elior Services	134	-	-	-	134
Opérations France	1 077	-	-	-	1 077
Elior North America	271	2	-	9	282
Elior Europe - autres pays (1)	492	-	-	-	492
Elior India	0	-	-	-	0
Opérations International	763	2	-	9	774
Elior Restauration collective et services	1 840	2	-	9	1 851
Areas Northern Europe	424	-	-	(424)	-
Areas Europe du sud	212	-	-	(213)	-
Areas Americas	65	-	-	(65)	-
Restauration de concession Areas	701	0	-	(701)	-
Total Groupe	2 541	2	-	(692)	1 851

(1) Incluant les UGT Elior UK, Elior Iberia et Elior Italy

Au 30 septembre 2019

Au cours de l'exercice clos au 30 septembre 2019, il n'a été procédé à aucune acquisition significative.

Au 30 septembre 2018

Au 30 septembre 2018, la variation nette des écarts d'acquisition constatée était essentiellement relative :

(1) à l'écart d'acquisition enregistré au titre des acquisitions des sociétés CBM Managed Services et de Bateman Community Living aux Etats-Unis et de l'affectation des actifs incorporels identifiables relatifs à ces acquisitions, soit un montant total de 36 millions d'euros ;

(2) à l'affectation définitive du goodwill de la société Edwards and Blake (Restauration collective UK) consolidée depuis l'exercice 2017 et à l'évaluation définitive du goodwill de Megabite et CRCL (Elior India) consolidée sur l'exercice 2017 ;

(3) aux effets de change enregistrés sur les devises d'enregistrement de ces écarts d'acquisition ;

(4) aux dépréciations concernant les UGT Elior.

7.9.2 Perte de valeurs et analyse de sensibilité

Hypothèses clés utilisées lors de la détermination des valeurs recouvrables

Les principales hypothèses de taux qui ont été retenues sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018	Exercice clos au 30 septembre 2019	Exercice clos au 30 septembre 2018
Elior Restauration Entreprises	6,6%	7,8%	2,0%	2,0%
Elior Restauration Enseignement et Santé	6,6%	7,8%	2,0%	2,0%
Elior Services	6,6%	7,0%	2,0%	2,0%
Elior North America	8,3%	8,8%	2,0%	2,0%
Elior Europe - autres pays (1)	7,2% à 8,1%	7,5% - 8,3%	1,7% à 2%	1,7% - 2,0%
Elior India	10,1%	11,5%	4,0%	4,0%

(1) Incluant les UGT Elior UK, Elior Iberia et Elior Italy.

Test de dépréciation annuel 2019

Suite au test de dépréciation annuel de 2019, aucune dépréciation n'a été comptabilisée.

Sensibilité de la valeur recouvrable des UGT aux hypothèses retenues

En application d'IAS 36, le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation en fonction des hypothèses suivantes :

- une diminution de 50 points de base du taux de croissance à long terme, ou
- une diminution de 5% des cash flows nets prévisionnels sur l'horizon des plans d'affaires ainsi que sur le flux terminal, ou

- une augmentation de 50 points de base pour les UGT zone euro et 100 points de base pour les autres UGT du taux d'actualisation.

Les analyses de sensibilité à une variation du taux de croissance, à une variation des flux de trésorerie ou à une variation du taux d'actualisation, n'ont pas fait apparaître de scénario raisonnablement possible dans lequel la valeur recouvrable des UGT du Groupe deviendrait inférieure à leur valeur comptable.

Test de dépréciation annuel 2018

Au 30 septembre 2018, les tests de dépréciation réalisés sur les actifs du Groupe ont conduit à constater une perte de valeur de l'écart d'acquisition de 46

millions d'euros d'Elior Italy et de 18 millions d'euros d'Elior India, soit un total de 64 millions d'euros.

Elior Italy

Elior Italy est un acteur de la restauration collective et est présent sur les marchés entreprises, enseignement et santé. La charge de dépréciation constatée au 30 septembre 2018 résultait de la décision de recentrer l'activité sur les segments à plus forte valeur ajoutée en Italie.

La charge de dépréciation enregistrée à hauteur de 46 millions d'euros correspondait à 21% de la valeur du

goodwill avant impairment et ramenait sa valeur nette comptable à hauteur de 170 millions d'euros correspondant à la valeur d'utilité de l'UGT.

Elior India

Elior India est un acteur de la restauration collective et est présent sur le marché entreprises. La charge de dépréciation résultait de la décision de limiter l'expansion à la croissance organique en Inde et correspondait à 100% du goodwill de cette UGT enregistré au bilan consolidé.

7.10 Immobilisations incorporelles et corporelles

7.10.1 Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2018	Augmentation	Diminution	Autres variations	Au 30 septembre 2019
Droits à concession	272	1	(3)	(251)	18
Actifs exploités en concession (1)	37	-	-	-	37
Marques	72	-	-	(47)	25
Logiciels	172	3	(2)	(49)	124
Immobilisations incorporelles en cours	34	8	-	(31)	11
Autres	277	1	-	12	289
Immobilisations incorporelles brutes	864	12	(6)	(367)	504
Droits à concession	(89)	(1)	1	82	(7)
Actifs exploités en concession (1)	(37)	-	-	-	(37)
Marques	(25)	(2)	-	20	(6)
Logiciels	(107)	(18)	1	32	(92)
Autres	(82)	(23)	-	5	(100)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(340)	(44)	3	139	(242)
Valeur nette des immobilisations incorporelles	524	(32)	(3)	(228)	262

(1) Actifs issus du retraitement selon IFRIC12 de contrats d'affermage et de délégation de service public concernant des cuisines centrales exploitées en restauration d'enseignement en France.

7.10.2 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2018	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2019
Terrains	9	-	(2)	-	7
Constructions	177	3	(3)	(86)	92
Installations techniques	718	35	(19)	(239)	495
Autres immobilisations corporelles	862	47	(16)	(478)	414
Immobilisations corporelles en cours	40	13	-	(46)	7
Avances et acomptes sur immobilisations	4	1	-	(3)	2
Immobilisations corporelles brutes	1 810	98	(40)	(852)	1 016
Constructions	(91)	(4)	2	47	(46)
Installations techniques	(477)	(53)	17	162	(352)
Autres immobilisations corporelles	(494)	(52)	13	307	(226)
Amortissements des immobilisations corporelles	(1 063)	(109)	32	516	(624)
Valeur nette des immobilisations corporelles	747	(10)	(7)	(336)	392

(1) Les autres variations correspondent à la cession de la division Concession.

La valeur au 30 septembre 2019 et 2018 des autres immobilisations relatives aux crédits-baux retraités (hors actifs relatifs au retraitement des locations financières tripartites des équipements de cuisines centrales en Enseignement mentionnés en Note 8.3 s'analyse comme suit :

	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
Valeur brute	92	110
Amortissements	(62)	(71)
Valeur nette	30	39

7.11 Actifs financiers non courants

(En millions €)	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Titres de participation	16	29
Prêts (1)	71	6
Dépôts et cautionnements versés	15	34
Créances financières	2	2
Total Actifs financiers non courants - net	104	72

(1) Inclut au 30 septembre 2019, le crédit-vendeur de 70 millions d'euros accordé à PAI Partners dans le cadre de la cession de la division Concession.

7.12 Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2018	Dividendes versés	Résultat de la période	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2019
Filiales Autoroutes (France)	-	-	-	-	-
SRMLC et filiales	(1)	-	-	2	1
Filiale BrisAreas (Portugal)	-	-	-	-	-
N.W.L (France et International)	9	-	-	(8)	-
Riverside Events (UK)	-	-	-	-	-
Total	8	-	-	(7)	1

7.13 Clients et autres créances d'exploitation

(En millions €)	Montant au 30/09/2019		Montant au 30/09/2018	
	Brut	Net	Brut	Net
Clients	501	454	583	540
Clients factures à établir	98	98	106	106
Fournisseurs avances & acomptes	61	61	97	97
Créances de TVA	46	46	69	69
Créances sur cession d'immobilisations	4	4	10	10
Autres créances	12	12	57	57
Total	722	675	923	879

La répartition par maturité des créances clients (enregistrées pour l'essentiel au bilan des sociétés opérant en restauration collective et services) est détaillée comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2019	Montant au 30/09/2018
Créances non échues	304	355
Créances échues de moins de 30 jours	61	78
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	64	64
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	15	17
Créances échues de plus de 1 an	10	25
Total de créances clients nettes	454	540

(En millions €)	Montant au 30/09/2019	Montant au 30/09/2018
Solde non échu	167	116
Montant du dépôt de garantie	20	28
Net du dépôt de garantie	147	88

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019, le Groupe a cédé sans recours à une banque sa créance de CICE pour un montant de 48 millions d'euros. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018, le Groupe avait

également cédé sans recours à une banque sa créance de CICE de l'année 2017 pour un montant de 61 millions d'euros.

7.14 Impôts différés

Les impôts différés inscrits au bilan consolidé au 30 septembre 2019 et 2018 détaillés par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2019	Montant au 30/09/2018
Provisions pour congés payés	7	6
Autres provisions et charges non déductibles	43	43
Provisions pour retraites	26	28
Ecarts d'évaluation d'actifs et de passifs (1)	(27)	(52)
Activation de reports déficitaires (2)	101	106
Total	150	131
Impôts différés actif	210	190
Impôts différés passif	(60)	(59)
Provision d'impôt différés actif	(1)	(1)
Total	149	130

(1) Impôts différés relatifs à des mises à la juste valeur d'actifs lors d'entrées de périmètres antérieures et à la réévaluation d'instruments financiers de couverture de taux d'intérêts.

(2) Ce montant inclut principalement :

- au 30 septembre 2019, 91 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior Group utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe, 8 millions d'euros de reports déficitaires des filiales américaines.

- au 30 septembre 2018, 88 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior Group utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe, 11 millions d'euros de reports déficitaires des filiales américaines.

Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants dans le bilan consolidé.

7.15 Autres actifs courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2019	Montant au 30/09/2018
Charges constatées d'avance	33	60
Créances diverses	14	37
Total	47	97

7.16 Provision pour retraites et avantages assimilés et autres provisions

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
Engagements liés au personnel	104	109
Non-renouvellement des concessions	9	11
Autres provisions	6	9
Provisions non courantes	119	129
Risques commerciaux	1	1
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	12	17
Provision pour réorganisation	5	3
Engagements liés au personnel	9	11
Autres provisions	36	19
Provisions courantes	63	51
Total	182	180

7.16.1 Engagements de retraites et avantages assimilés

7.16.1.1 Synthèse des provisions et descriptif des régimes

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
Provision en début d'exercice	120	124
Charge nette de l'exercice	11	9
Gain lié à une réduction de régime	-	-
Prestations et contributions versées	(12)	(11)
Variation de périmètre	(19)	-
Pertes et (gains) actuariels reconnus en ERG	13	(2)
Écarts de conversion	-	-
Provision en fin d'exercice	113	120
<i>Dont courant</i>	<i>9</i>	<i>11</i>
<i>Dont non courant</i>	<i>104</i>	<i>109</i>

7.16.1.2 Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraites et avantages.

Régime de retraite et avantages assimilés

Les principaux régimes de retraite dans le Groupe sont les suivants :

En **France**, les engagements sont essentiellement constitués par des indemnités de fin de carrière, payables lors du départ en retraite de l'employé s'il fait encore partie de la Société.

Ces engagements sont couverts par les dettes constituées à cet effet au passif de l'état consolidé de la situation financière.

L'âge de départ à la retraite est de 62 ans l'âge moyen de la retraite observé est de 64 ans.

Au **Royaume-Uni**, Elior maintient plusieurs plans de retraite à prestations définies financés via des fonds gérés

de manière indépendante qui bénéficient des contributions d'Elior et qui versent les prestations de retraite. Ces plans de retraite applicables aux salariés employés sur un nombre limité de contrats de restauration opérés par Waterfall et par Edwards & Blake, deux sociétés récemment acquises par le Groupe au Royaume Uni.

L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

En **Espagne**, Elior maintient des régimes de retraite non capitalisés. Les obligations sont principalement basées sur le salaire pensionné de l'employé et la durée de service.

En **Italie**, il s'agit de l'engagement légal de versement d'une indemnité de cessation du contrat de travail (TFR). À chaque clôture d'exercice, les droits définitivement acquis aux salariés sont valorisés selon les conditions légales et intégralement provisionnés. Depuis le 1er janvier 2007 et suite à un changement de législation en Italie les droits des salariés peuvent, à l'initiative de ces derniers, être transférés à l'état italien ou à des fonds d'assurances privés.

Au 30 Septembre 2019, la répartition géographique des engagements est la suivante :

(En millions d'euros)	France	Angleterre	Italie	Autres (*)	Total
Valeur actuelle de l'obligation	82	36	10	10	138
Juste valeur des actifs du régime	-	(24)	-	(1)	(25)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	82	12	10	9	113
<i>Paiements</i>	<i>(7)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(1)</i>	<i>(12)</i>
<i>Duration moyenne (en années)</i>	<i>11</i>	<i>22</i>	<i>10</i>	<i>N/A</i>	<i>N/A</i>

(*) Incluant Espagne et Inde

En outre, le Groupe verse en moyenne une contribution annuelle aux actifs du fonds de l'ordre de 2 millions d'euros (voir note 7.16.1.4).

7.16.1.3 Éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global

Compte de résultat

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
Coût des services:		
- Coût des services rendus au cours de la période	(8)	(9)
- Coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	(1)	2
Coût financier net:		
- Coût financier relatif à l'engagement	(2)	(3)
- Rendement relatif aux actifs du régime	-	1
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	(11)	(9)

État du Résultat Global (ERG)

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
OUVERTURE	(22)	(24)
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime:		
- Lié au rendement des actifs de couvertur	-	-
Gains/(Pertes) actuariels sur la provision pour retraite:		
- Lié au changement dans les hypothèses démographiques	5	-
- Lié au changement dans les hypothèses financières (1)	(20)	2
- Lié aux ajustements liés à l'expérience	2	-
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	(13)	2
Variation de périmètre	5	-
CLÔTURE	(30)	(22)

(1) Pour l'exercice 2018-2019, la baisse des taux d'actualisation (voir note 7.16.1.6) a conduit à des pertes actuarielles de 20 millions d'euros. Pour l'exercice 2017-2018, les variations de taux d'actualisation étaient non significatives.

7.16.1.4 Évolution des engagements et des actifs de couverture

(En millions €)	Valeur actuelle de l'obligation		Juste valeur des actifs du plan		Provisions nettes pour retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018	Au 30 septembre 2019	Au 30 septembre 2018
À l'ouverture	143	146	(23)	(22)	120	124
Coût des services rendus	8	9	-	-	8	9
Coût financier	2	3	-	(1)	2	2
Réévaluation - gains/(pertes) actuariels provenant:						
- de changement dans les hypothèses démographiques	(5)	-	-	-	(5)	-
- de changement dans les hypothèses financières	20	(2)	-	-	20	(2)
- des ajustements liés à l'expérience	(2)	-	-	-	(2)	-
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	-	-	-	-	-	-
Cotisations effectuées par l'employeur	-	-	(2)	-	(2)	-
Prestations versées	(10)	(11)	-	-	(10)	(11)
Variation de périmètre	(19)	-	-	-	(19)	-
Écarts de conversion	-	-	-	-	-	-
Autres (changement système de retraite)	1	(2)	-	-	1	(2)
À la clôture	138	143	(25)	(23)	113	120
<i>Obligation partiellement financée</i>	<i>37</i>	<i>29</i>	<i>(25)</i>	<i>(23)</i>	<i>12</i>	<i>6</i>
<i>Obligation non financée</i>	<i>101</i>	<i>114</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>101</i>	<i>114</i>

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2019-2020, soient de l'ordre de 8 millions d'euros au titre des plans à prestations définies payés directement par l'entreprise aux employés.

7.16.1.5 Actifs du régime

(en % et en millions d'euros)	Répartition des actifs au 30 Septembre		Juste valeur des actifs au 30 Septembre	
	2019	2018	2019	2018
Trésorerie et équivalents	-	-	-	-
Actions	69%	70%	17	16
Titres de créances	31%	30%	8	7
Immobilier	-	-	-	-
Contrats d'assurance	-	-	-	-
Total	100%	100%	25	23

La juste valeur des titres de créances et des instruments de capitaux propres est basée sur des prix cotés sur des marchés actifs. La juste valeur des actifs de couverture ne comprend pas d'instruments financiers émis par Elior ni tout autre actif utilisé par le Groupe.

En 2019, le rendement réel des actifs est nul.

7.16.1.6 Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

Pour l'exercice 2018-2019

Pays concerné	France	Italie	Espagne	UK
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Indemnités de fin de carrière
Taux d'actualisation	0,3%	0,3%	0,3%	1,7%
Taux de progression des salaires	2 à 2,25%	N/A	0,5%	N/A

Pour l'exercice 2017-2018

Pays concerné	France	Italie	Espagne	Allemagne
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Primes de fidélité
Taux d'actualisation			1,50%	
Taux de progression des salaires	2 à 2,25%	N/A	0,5%	N/A

Méthodologie appliquée pour la détermination du taux d'actualisation

Dans la zone Euro et au Royaume-Uni, les taux d'actualisation utilisés sont déterminés sur la base des obligations émises par des entreprises notées AA :

	Plans de retraites et avantages assimilés	Index de référence
Zone Euro	0,30%	AA rated bonds
Royaume-Uni	1,70%	AA rated bonds in the iBoxx sterling corporate bond index
Inde	7,00%	Indian government bonds index in accordance with the maturity of the obligations

7.16.1.7 Régime à cotisations définies

Les coûts relatifs à ces plans correspondent aux cotisations payées par le Groupe à des fonds gérés de manière indépendante. Ces plans garantissent aux salariés un niveau de prestation qui est directement lié aux

cotisations versées. Le montant des contributions versées à ce titre s'élève à 9 millions d'euros au 30 Septembre 2019 (6 millions d'euros au 30 Septembre 2018).

7.16.2 Provisions pour non-renouvellement de concessions

Les provisions pour non renouvellement de concessions couvrent les risques de dépréciation accélérée des actifs

ou de remise en état des immobilisations corporelles rendues au concédant.

7.17 Gestion des risques financiers, dettes financières et instruments financiers dérivés

7.17.1 Gestion des risques financiers et instruments financiers

7.17.1.1 Exposition au risque de change

Elior Group opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, les Etats-Unis et l'Inde, représentent 33,8% (2018 : 28,8%) du chiffre d'affaires consolidé du Groupe dont 8,2% (2018 : 6,5%) pour la Grande-Bretagne et 24,7% pour les USA (2018 : 20,3%).

Les revenus et les coûts des sociétés du groupe Elior Group sont facturés et encaissés dans les monnaies locales des pays concernés. En règle générale, les sociétés du Groupe n'ont pas de créances ou de dettes significatives en devises envers des tiers. Le Groupe ne supporte donc pas de risque de change significatif sur les transactions qu'il effectue.

Le financement externe du groupe est libellé essentiellement en euros, à l'exception de ceux mis en place lors du refinancement, à l'intérieur du SFA, des dettes d'Elior North America qui sont libellées en dollars

US pour 509 millions au 30 septembre 2019. Le Groupe supporte donc un risque de change limité à raison de ses dettes. Les financements internes intervenant entre des sociétés de la zone euro et hors zone euro sont d'une façon générale couverts par des contrats de swaps de taux de change, à l'exception du prêt avec Elior North America suite à la cession d'Areas.

La société Elior Participations SCA a recours à des outils de couverture de change (vente à terme de devises) afin de couvrir les prêts consentis à sa filiale au UK. L'encours correspondant de ventes à terme était de 56 millions de £ au 30 septembre 2019 et 45 millions de £ au 30 septembre 2018.

La sensibilité du Groupe à la variation des taux de change porte principalement sur :

- la variation de la livre sterling contre l'euro : une hausse ou une baisse de 5% de la livre sterling contre l'euro par rapport au cours moyen constaté pendant l'exercice clos le 30 septembre 2019 (0,8841) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 20 millions d'euros et 0,1 million d'euros ; et
- la variation du dollar américain contre l'euro : une hausse ou une baisse de 5% du dollar américain par

rapport au cours moyen constaté pendant l'exercice clos le 30 septembre 2019 (1,1279) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 61 millions d'euros et 2 million d'euros.

7.17.1.2 Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») et sur le LIBOR en \$, majorés d'une marge applicable.

Afin de gérer ce risque, le Groupe a conclu des contrats de swap de taux d'intérêt, des contrats de plafonnement de taux d'intérêt (CAP). Ces contrats lui permettent d'atténuer, d'une part, le risque que les taux d'intérêt variables font peser sur la juste valeur de la dette à taux fixe du Groupe ainsi que, d'autre part, l'exposition de la trésorerie à la dette à taux variable du Groupe. Le montant net des couvertures fermes mises en place ne dépasse pas le montant de la dette du Groupe pour une période donnée. Par ailleurs, les résultats des couvertures mises en place sont rattachés à la période couverte.

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor et Libor \$) sont, au 30 septembre 2019, les suivants pour Elior Group et Elior Participations :

Couvertures en euros :

- pour la période 01/10/2019 au 30/09/2020, un taux de 0,064% pour les couvertures fermes (500 millions d'€) ;
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 0,343% pour les couvertures fermes (500 millions d'€) ;

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor et Libor \$) sont, au 30 septembre 2019, les suivants pour Elior Group et Elior Participations :

Couvertures en euros :

- pour la période 01/10/2018 au 30/09/2019, un taux de 0,051% pour les couvertures fermes (1 000 millions d'€) ;
- pour la période 01/10/2019 au 30/09/2020, un taux de 0,075% pour les couvertures fermes (1 000 millions d'€) ;
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 0,351% pour les couvertures fermes (550 millions d'€).

Couvertures en dollars :

- pour la période 01/10/2018 au 31/12/2018, un taux de 1,596%, moyenne pondérée par le nominal, pour les couvertures fermes en dollars (400 millions de US\$) ;
- pour la période 01/01/2019 au 30/09/2020, un taux de 2,032% pour les couvertures fermes en dollars (400 millions de US\$) ;
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 2,558% pour les couvertures fermes en dollars (200 millions de US\$).

Ces taux ne comprennent pas les marges de crédit du Groupe.

Compte tenu de ces éléments, la sensibilité des frais financiers du Groupe à une hausse de 1% des taux d'intérêts sur l'exercice 2019/2020 est d'environ 3 millions d'euros.

7.17.1.3 Exposition au risque de liquidité

Le Groupe gère le risque de liquidité au moyen de réserves adaptées, de lignes de crédit bancaires et de lignes d'emprunt de réserve, en établissant des prévisions de flux de trésorerie et en surveillant les flux de trésorerie réels en les comparant aux prévisions, ainsi qu'en essayant d'aligner au mieux les profils d'échéances des actifs et des passifs financiers.

4 Commentaires sur l'exercice 2018-2019 - RFA

Comptes consolidés 2018-2019 et annexes

Le tableau ci-après présente la ventilation de l'endettement du groupe en valeur de remboursement et par échéances au 30 septembre 2018 et 2019 :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2019			Au 30 septembre 2018		
		Dettes courantes	Échéance > 1 an et < 5 ans	Échéance > 5 ans	Dettes non courantes	Dettes courantes	Dettes non courantes
Dettes bancaires							
Emprunts moyen terme - Elior Group SA	€		530		530		1 480
Emprunts moyen terme - Elior Participations	€ / \$						209
Autres dettes bancaires moyen et long terme	€						-
Sous-total dettes bancaires			530	-	530		1 689
Autres dettes							
Emprunt obligataire Elior Group (placement privé)	\$						86
Crédit-bail et location financière	€	9	22		22	15	24
Emprunts et dettes financières diverses (1)	€	2	55		55	8	90
Découverts bancaires (2)	€	4				61	-
Comptes courants (2)	€						
Intérêts courus sur emprunts	€ / \$	1					
Sous-total autres dettes		16	76	-	76	84	200
Total dettes financières		16	606	-	606	84	1 889

(1) Y inclus dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales.

(2) Dette considérée comme un passif de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

7.17.1.4 Exposition au risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risque de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. Dans l'ensemble, la valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés annuels, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe estime qu'il a une exposition très limitée aux concentrations de risque de crédit relatives aux créances

clients. Les bilans des sociétés de l'activité Restauration de concession du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de l'activité restauration collective & Services, le nombre important et la forte dispersion des clients et des sites opérés rendent les problèmes de concentration du risque clients non significatifs au niveau du bilan consolidé du Groupe.

Le Groupe conclut des contrats de couverture avec des institutions financières de premier rang et considère actuellement que le risque de manquement par ses contreparties à leurs obligations est extrêmement faible, puisque l'exposition financière de chacune de ces institutions financières est limitée.

7.17.1.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par

rubriques de comptabilisation dans le bilan consolidé. Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- Niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;
- Niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- Niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

(En millions €)	Coût amorti	Niveau de juste valeur	au 30/09/2019		au 30/09/2018	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	✓	Niv 3	104	104	72	72
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	1	1	9	9
Instruments financiers dérivés		Niv 2	-	-	8	8
Clients et autres créances d'exploitation	✓		675	675	879	879
Autres actifs courants	✓		47	47	97	97
Créances financières court terme	✓		33	33	2	2
Trésorerie		Niv 1	83	83	142	142
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	✓		618	618	1 959	1 959
Instruments financiers dérivés		Niv 2	9	9	5	5
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	73	73	116	116
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		550	550	850	850
Dettes sur immobilisations	✓		15	15	75	75

7.17.2 Détail des dettes financières

La valeur comptable et la juste valeur de la dette financière du Groupe sont détaillées comme suit :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2019		Au 30 septembre 2018	
		Montant au coût amorti	Montant en juste valeur	Montant au coût amorti	Montant en juste valeur
Découverts bancaires	€	4	4	61	61
Autres dettes financières (y inclus portion courante des engagements de crédit-bail et locations financières)	€	12	12	24	24
Sous-total des dettes financières courantes		16	16	84	84
Dette bancaire syndiquée	€ / \$	526	530	1 674	1 689
Autres dettes moyen et long terme	\$	-	-	86	86
Titrisation de créances commerciales et affacturage	€	54	54	88	88
Autres dettes financières (y inclus engagements de crédit-bail et locations financières)	€	22	22	25	25
Sous-total des dettes financières non courantes		602	606	1 874	1 889
Total dettes financières		618	622	1 959	1 974

L'évolution des emprunts et dettes financières au 30 septembre 2019 et au 30 septembre 2018 est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2018	Emission	Remboursement	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2019
Dette bancaire syndiquée	1 689	78	(1 245)	8	530
Titrisation de créances commerciales et affacturage	88	1	(35)	-	54
Emprunt sur location financement	39	1	(10)	1	31
Autres emprunts	96	1	(89)	(5)	3
Total dettes financières	1 912	81	(1 379)	4	618

(1) La colonne Autres variations est constituée des écarts de conversion, des flux de reclassement et des variations de périmètre au 30 septembre 2019.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2019 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours est :

- **pour Elior Group SA :**
 - une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2019 de 530 millions d'euros amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,00% pour la tranche à échéance 2023.
- **pour Elior Participations SCA :**
 - Une ligne de crédit revolving de 450 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,60% à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2019, cette ligne n'était pas utilisée ;
 - Une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,60%, à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2019, cette ligne n'était pas utilisée ;
 - Une dette résultant d'un premier programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 20 millions d'euros - s'élève à 54 millions d'euros au 30 septembre 2019. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en juillet 2017 pour une durée de 4 ans. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 360 millions d'euros et inclut les créances des filiales françaises et espagnoles d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,30%.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2018 comprenaient :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours était :

- **pour Elior Group SA :**
 - une dette bancaire senior d'un montant total au

30 septembre 2018 de 950 millions d'euros amortissable en mai 2023 pour 800 millions d'euros et en décembre 2024 pour 150 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,65% pour la tranche à échéance 2023 et 2,50% pour la tranche à échéance 2024 ;

- une dette obligataire en \$ provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 (6^{ème} amendement du SFA) lors du refinancement de la dette initial d'acquisition de Elior North America pour un montant de 100 millions \$ au 30 septembre 2018 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15% ;
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2018 de 234 millions d'euros amortissable en janvier 2023 pour 50 millions d'euros et en mai 2023 pour 184 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,50% ;
- une dette bancaire senior en \$ d'un montant total de 344 millions \$ émise dans le cadre du SFA amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US avec une marge standard de 1,65%.
- **pour Elior Participations SCA :**
 - une ligne de crédit revolving de 450 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,25% à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2018, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 132 millions d'euros ;
 - une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,25%, à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2018, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 90 millions \$;
 - Une dette résultant d'un premier programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement

d'un montant de 22 millions d'euros - s'élève à 69,4 millions d'euros au 30 septembre 2018. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en juillet 2017 pour une durée de 4 ans. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 360 millions d'euros et inclut les créances des filiales françaises et espagnoles d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,30%.

- Une dette résultant d'un second programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 5 millions £ - s'élève à 17

millions £ au 30 septembre 2018. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en juillet 2016 pour une durée de 3 ans. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 30 millions £ et inclut les créances des filiales anglaises d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,50%.

Concernant l'endettement financier à taux variable porté par le Groupe, l'exposition nette avant et après couverture de taux relative aux instruments détaillés ci-dessous figure dans la partie « gestion des risques du Document d'Enregistrement Universel d'Elior Group au paragraphe 3.2.1.5.2.

7.17.3 Instruments financiers dérivés

Une partie de la dette a fait l'objet d'une couverture par la mise en place par Elior Group et Elior Participations de contrats de caps et de swaps au 30 septembre 2019 et 2018.

Au 30 septembre 2019, les montants de dette couverte par les contrats qualifiés de couverture sont les suivants :

(En millions d'euros)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles
du 01/10/2018 au 31/12/2021	500	
(1) Swaps		

Les impacts correspondants sont décrits ci-dessous :

(En millions €)	Juste valeur des dérivés Actif (Passif)	
	Montant au 30/09/2019	Montant au 30/09/2018
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(9)	4
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur	-	-
Instruments non qualifiés	-	(1)
Total	(9)	3
Instruments de couverture de taux	(9)	4
Instruments de couverture de change	-	(1)
Total	(9)	3

Les instruments financiers dérivés sont classés en non courant au bilan consolidé. Le montant (net de l'effet impôt) enregistré en variation dans les capitaux propres en « Autres éléments du résultat global » au titre des instruments de couverture de flux de trésorerie est de (8) millions d'euros au 30 septembre 2019 et de 6 millions

d'euros au 30 septembre 2018 (cf note 4 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

7.17.4 Ratios covenants financiers

Les emprunts bancaires moyen et long terme souscrits par Elior Group et par Elior Participations sont assortis de clauses influant sur leur exigibilité anticipée, et relatives au respect de ratios financiers (levier financier) calculés au niveau consolidé de Elior Group pour être vérifiés lors de chaque clôture semestrielle. Ces ratios sont respectés

au 30 septembre 2019 et 2018 et l'ont été lors de chaque fin de semestre de ces exercices.

Les contrats de financement moyen et long terme de Elior Group SA et de Elior Participations SCA ne comportent pas de clause exorbitante du droit commun des contrats de ce type.

7.18 Capital de la société mère et paiements en action

7.18.1 Capital de la société mère Elior Group SA

Au 30 septembre 2019, le capital de la société Elior Group SA, est de 1 783 191,46 euros divisé en 178 319 146 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Au cours de l'exercice 2019, 42 198 et 2 327 852 actions nouvelles ont été créées, respectivement suite à l'attribution définitive d'actions relatives aux plans de performance du 11 mars 2016, 27 octobre 2016 et du 5 décembre 2017 et

au paiement d'une partie du dividende 2019 en actions nouvelles.

Au 30 septembre 2019, le nombre de titres d'auto-contrôle détenu par Elior Group est de 4 326 857 actions dont 4 268 550 actions relatives au programme de rachat d'actions.

Au 30 septembre 2018, le capital de la société Elior Group SA, était de 1 759 490,96 euros divisé en 175 949 096 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

7.18.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

7.18.2.1 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group

Instruments	Date d'attribution	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en euros	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur estimée en euros
Options de souscription	11-mars-16	11-mars-20	11-mars-24	16,3	95 811	3,78
Options de souscription	27-oct-16	27-oct-20	27-oct-24	18,29	58 545	3,27
Total					154 356	
Actions de performance	11-mars-16	-	-	N / A	47 905	17,71
Actions de performance	27-oct-16	-	-	N / A	29 274	18,29
Actions de performance	5 -dec- 17	-	-	N / A	56 699	17,00
Actions de performance	15-juin-18	-	-	N / A	955 411	13,16
Actions de performance	24-juil-19	-	-	N / A	1 553 972	10,84
Total					2 643 261	

(1) Ajusté des départs de salariés bénéficiaires au 30 septembre 2019.

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2016

Les instruments attribués le 11 mars 2016 et le 27 octobre 2016 au titre de ces plans concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee, hors ceux de la filiale Elior North America (voir note 7.17.2.2 ci-dessous), et sont assortis de conditions de présence et de performance (croissance organique du chiffre d'affaires, progression de la marge d'exploitation, progression du résultat net consolidé par action) dont la réalisation est appréciée à la clôture du deuxième exercice suivant celui de leur attribution, au 30 septembre 2017 pour les attributions de mars 2016 et au 30 septembre 2018 pour les attributions d'octobre 2016.

Les plans d'options possèdent les caractéristiques suivantes :

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2017

Les actions de performance attribuées le 5 décembre 2017 concernent les membres du Management Committee et du Leaders Committee, et sont assortis de conditions de présence et de performance :

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2018

Les actions de performance attribuées le 15 juin 2018 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019

Les actions de performance attribuées le 24 juillet 2019 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10% ;
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres a été estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans ;
- Volatilité : 23% ;
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2% et 2,2%.

La juste valeur totale calculée pour les attributions de mars 2016 et d'octobre 2016 s'élevaient à 2,8 millions d'euros.

- Atteinte d'objectifs de cash-flow spécifiques aux périmètres de rattachements dont la réalisation est appréciée au 30 septembre 2018 pour la condition de performance et au 5 décembre 2019 pour la condition de présence.

La juste valeur calculée pour l'attribution du 5 décembre 2017 s'élevait à 1,1 million d'euros.

plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés Comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20. Ces conditions seront vérifiées au 15 juin 2021 pour la condition de présence, au 30 septembre 2021 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2021 pour les performances externes.

La juste valeur calculée pour les attributions du 15 juin 2018 s'élevait à 10,7 millions d'euros.

plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20. Ces conditions seront vérifiées au 24 juillet 2022 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

La juste valeur calculée pour les attributions du 24 juillet 2019 s'élève à 13,7 millions d'euros.

7.18.2.2 Plan d'options et d'actions de performance (restricted shares) Elior North America attribuées gratuitement aux managers d'Elior North America

Les instruments octroyés aux managers d'Elior North America lors de l'acquisition de THS en 2013, puis aux nouveaux managers entrants bénéficiaires, sont des options de souscription d'actions et des actions de préférence. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance. Cette dernière repose sur le taux de rendement interne (TRI) pour Elior Group calculé sur la valorisation qui sera atteinte par les actions de l'entité Elior North America au 30 septembre 2019 en comparaison des capitaux investis par Elior Group depuis l'origine.

La valeur des actions de l'entité sera ainsi calculée sur la base des comptes au 30 septembre 2019, selon la formule

- valeur d'entreprise en retenant le multiple d'origine pour acquisition de THS par Elior Group en 2013 ;
- sous déduction de la dette financière nette propre au périmètre d'Elior North America.

La surperformance du niveau de TRI ainsi calculé par rapport à un seuil préétabli détermine à la fois le nombre d'options et d'actions de performance définitivement confirmé, ainsi que le prix de l'action lors du rachat des actions aux managers.

Les caractéristiques spécifiques du plan entraînent la qualification des instruments qui le composent comme des instruments attribués et réglés par remise de trésorerie dont la comptabilisation s'effectue selon IAS 19.

7.19 Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2019 soit 72 millions d'euros (dont 70 millions d'euros non courants) recouvre notamment :

Passif sur Engagements de rachat de titres :

- à hauteur de 57 millions d'euros, une dette de put sur minoritaires d'Elior North America à échéance en 2023 ;
- à hauteur de 7 millions d'euros, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société Waterfall Catering Group au titre de « l'exit price » des 20% de titres qu'ils détiennent à échéance en 2020.

L'opération de rachat de participations minoritaires dans Elior North America intervenue en juillet 2018 par Elior Restauration et Services a également concerné le rachat de la totalité des actions de préférence détenues par les managers, ce qui a entraîné leur vesting immédiat ainsi que la constatation d'une charge de 5 millions d'euros dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

La juste valeur totale du passif enregistré au bilan sur la ligne « dettes fiscales et sociales » et désormais relatif au seul plan d'options de souscription d'actions Elior North America, estimée au 30 septembre 2019 sur la base de la formule décrite ci-avant, s'élève à 29 millions d'euros.

Le montant total comptabilisé au 30 septembre 2019 au titre des paiements fondés sur les actions selon IFRS 2 pour l'ensemble des plans est un produit de 5 millions d'euros résultant principalement de l'estimation au 30 septembre 2019 de la non-atteinte des objectifs du plan d'actions de performance du 15 juin 2018 et de la ré-estimation de la dette relative au plan de souscription d'actions d'Elior North America.

Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 1 million d'euros des compléments de prix à payer au titre des acquisitions réalisées par Elior North America ;
- à hauteur de 4 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition des sociétés indiennes Megabite et CRCL ;

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2018 soit 116 millions d'euros recouvre notamment :

Engagements de rachat :

- à hauteur de 8 millions d'euros de la dette vis-à-vis de minoritaires de la société Waterfall Catering Group au titre de « l'exit price » des 20% de titres qu'ils détiennent.

- à hauteur de 85 millions d'euros, une dette de put sur minoritaires d'Elior North America à échéance en 2023.

Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 11 millions d'euros, des compléments de prix à payer au titre des

acquisitions réalisées par Elior North America ;

- à hauteur de 7 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition des sociétés indiennes Megabite et CRCL.

7.20 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2019	Montant au 30/09/2018
Produits constatés d'avance	11	17
Dettes diverses	27	17
Total autres passifs courants	38	34

8. Engagements hors bilan

8.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

Néant

8.2 Cautions et garanties données/reçues

(En millions €)	Montant au 30/09/2019	Montant au 30/09/2018
Cautions sur contrats commerciaux (1)	163	331
Total des cautions et garanties données (2)	163	331

(1) Cautions et garanties relatives à l'exécution des contrats, à des engagements de paiement de loyers ou de redevances et à des cautions de marchés remises dans le cadre de soumission d'appels d'offres.

(2) L'ensemble des cautions a une échéance non déterminable a priori.

Par ailleurs, le Groupe donne et reçoit, selon les cas, des garanties d'actifs et de passifs ou assimilées dans le cadre d'acquisitions ou de cessions de participations, dans les conditions usuelles pour ce type d'opérations. Dans

l'hypothèse où les garanties données font l'objet de réclamations jugées justifiées et non encore soldées à la clôture, une provision est enregistrée à ce titre au bilan.

8.3 Engagements en matière de location simple et de redevances de concessions

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2019, le total des engagements donnés s'élève à 293 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 68 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 163 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 62 millions d'euros.

Il s'agit de nombreux contrats dans les pays dans lesquels opère le Groupe, dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 57 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 236 millions d'euros.

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2018 le total des engagements donnés s'élevait à 271 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 67 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 145 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 59 millions d'euros.

Il s'agit de nombreux contrats dans les pays dans lesquels opère le Groupe, dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 64 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 207 millions d'euros.

9. Transactions avec les parties liées

9.1 Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Les parties liées concernent les principaux dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

Monsieur Philippe Guillemot est Directeur Général et mandataire social de la société Elior Group SA au 30 septembre 2019 et 2018.

(En millions €)	Montant au 30/09/2019	Montant au 30/09/2018
Enregistré en charges sur l'exercice	10	7
Dont :		
<i>Avantages à court terme</i>	10	7
<i>Juste valeur des options de souscription et des actions de performance</i>	NS	NS
<i>Autres avantages à long terme</i>	NS	NS
<i>Provision pour prime de non concurrence</i>	-	-
Engagement au passif du bilan	-	-
<i>Avantages postérieurs à l'emploi</i>	-	-

Ces avantages incluent les jetons de présence, le coût IFRS 2 des options de souscription d'actions et des actions de performance, les rémunérations et avantages de toute nature versés, (ou procurés sur la période pour les fonctions exercées) par les sociétés Elior Group SA et/ou les sociétés du Groupe Elior.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2019, ils concernent les membres de l'Executive Committee, dont le Directeur

Général du Groupe, et les membres du conseil d'administration d'Elior Group.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2018, ils concernent les membres en poste à cette date de l'Executive Committee qui est composée de 10 membres dont le Directeur Général du Groupe et les membres du conseil d'administration d'Elior Group.

9.2 Autres transactions avec les parties liées

Néant

10. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2019

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture.

11. Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat de l'exercice au titre des sociétés contrôlées par intégration globale s'élève à 4 millions d'euros au 30 septembre 2019. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes pour un montant de 3 millions d'euros et pour 1 million d'euros des services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (SACC).

Afin d'assurer la cohérence et un standard de qualité dans le contrôle des comptes et de centraliser les relations avec les auditeurs externes au niveau de la Direction Financière et du Comité d'Audit, il est établi pour la quasi-totalité des différentes filiales du Groupe, un plan de nomination de l'un ou l'autre des deux cabinets internationaux mandatés par Elior Group (PricewaterhouseCoopers et KPMG).

PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG, tous deux membres de la Compagnie Régionale des Commissaires

aux comptes de Versailles, représentent près de 100% des honoraires d'audit et de Commissariat aux comptes payés par le Groupe. Les honoraires versés par les filiales du Groupe aux cabinets d'audits autres que PricewaterhouseCoopers KPMG ou autres membres de leur réseau, dans le cadre de la certification de leurs comptes, se sont élevés à 1 million d'euros pour l'exercice 2018-2019.

Par ailleurs, en application des nouvelles règles françaises d'autorisation des missions des Commissaires aux comptes, la Direction Financière du Groupe sous le contrôle du Comité d'Audit a établi une politique et mis en place les procédures applicables à l'ensemble des filiales pour l'engagement et le suivi des honoraires au titre des prestations d'audit, ainsi que de pré-approbation des autres prestations à fournir par les Commissaires aux comptes.

en K€ (exprimé en montant HT et %)	KPMG				PWC			
	2019		2018		2019		2018	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
1. Services d'audit rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau en matière de certification des comptes individuels ou consolidés								
- Emetteur	449	31%	219	14%	463	19%	204	8%
- Filiales intégrées globalement	766	52%	1 125	70%	1 368	56%	1 900	77%
2. Services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (*)								
- Emetteur	254	17%	91	6%	412	17%	10	0%
- Filiales intégrées globalement	2	0%	164	10%	197	8%	355	14%
Total	1 471	100%	1 600	100%	2 440	100%	2 469	100%
- Emetteur	703	48%	310	19%	875	36%	214	9%
- Filiales intégrées globalement	768	52%	1 289	81%	1 565	64%	2 255	91%

(*) Les services autres que la certification des comptes sont composés principalement de services requis par les textes légaux et réglementaires, de services de procédures convenues et d'attestations, de prestations rendues lors d'acquisitions ou de cessions d'entités et de consultations techniques en comptabilité, fiscalité ou sur tout autre sujet en lien avec l'audit.

12. Périmètre de consolidation au 30 septembre 2019

Dans le tableau ci-après, les pourcentages d'intérêt et de contrôle des sociétés consolidées ne sont pas indiqués lorsqu'ils sont de 100%.

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
ELIOR GROUP	MERE	MERE	Holding	IG
France Métropolitaine				
A l'Ancienne Douane			COLL	IG
Academy by Elior			COLL	IG
Alfred & Partners	EC		COLL	IG
L'Alsacienne de Restauration			COLL	IG
Ansamble			COLL	IG
Ansamble Investissements			HOLD	IG
Aprest			MO	IG
Arpège			COLL	IG
Bercy Participations			HOLD	IG
Bercy Services I			MO	IG
Bercy Services II			MO	IG
BSXXV			HOLD	IG
BSXXVII			HOLD	IG
BSXXIX			COLL	IG
C2L			HOLD	IG
Centre d'expertise Elior RC France			COLL	IG
EGEE Venture			HOLD	IG
Egée Services 1			COLL	IG
Elcena			MO	IG
Eléat			MO	IG
Elior Achats Services			MO	IG
Elior Data			MO	IG
Elior Data RC France			HOLD	IG
Elior Entreprises			COLL/HOLD	IG
Elior F.A.3.C.			MO	IG
Elior Financement			HOLD	IG
Elior Gestion			MO	IG
Elior Participations			HOLD	IG
Elior RC France			HOLD	IG
Elior Restauration Approvisionnements			COLL	IG

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Elior Restauration et Services			HOLD	IG
Elior Réseaux	EC		COLL	IG
Elior Service FM			COLL	IG
Elior Services Propreté et Santé			COLL/HOLD	IG
Elior Services Supports			MO	IG
Elior Services à la Personne			COLL	IG
Elior Trésorerie			MO	IG
E.L.R.E.S.			COLL/HOLD	IG
Eurobar			CONC	IG
Excelcis	50%	50%	CONC	MEE
G.S.R Ciel de Paris			CONC	DISC
Resapro			MO	IG
Restaurants et Sites			CONC/HOLD	DISC
Restogen			COLL	IG
Sacores			MO	IG
Saveurs à l'ancienne			COLL	IG
SC2R			MO	IG
SCI Les Hirondelles			COLL	IG
SCICB			COLL	IG
Services et Santé			COLL	IG
SMR			COLL	IG
Société de Restauration du Musée d'Orsay	40%	40%	CONC	MEE
Société de Restauration du Musée du Louvre	40%	40%	CONC	MEE
Société de Restauration Musées et Lieux culturels	40%	40%	CONC	MEE
Soferest	40%	40%	CONC	MEE
Sorebou			COLL	IG
Soreno			COLL	IG
Soreset			COLL	IG
Tabapag			COLL	IG
TPJ Creil			COLL	IG
France Outre Mer				
S.O.G.E.C.C.I.R.			COLL	DISC
Espagne				
Alessa Catering Services			COLL	IG
Alimentacion Saludable Gallega			COLL	IG
Basic Serveis Escolars			COLL	IG
Excellent Market			COLL	IG
Geriatrico Siglo XXI			COLL	IG
Hostesa			COLL	IG
Serunión			COLL/HOLD	IG
Serunion Alimentacio Saludable S.L.U.			COLL	IG
Serunion Servizos Sociais ULLA S.A.R.				
Serunion Singularis Catering de autor S.L.U.			COLL	IG
Serunión Norte			COLL	IG
Serunión Servicios Social			COLL	IG
Serunión Vending			COLL	IG
Vitalista	92%	100%	COLL	IG
Etats-Unis d'Amérique				
Abigail Kirsch at Tappan Hill Inc.	92%	100%	COLL	IG
Abigail Kirsch Connecticut LLC	92%	100%	COLL	IG
ABL Management Inc.	92%	100%	COLL	IG
AK 530 LLC	92%	100%	COLL	IG
530 Lounge LLC	50%	100%	COLL	IG
Aladdin Food Management LLC	92%	100%	COLL	IG

4 Commentaires sur l'exercice 2018-2019 - RFA

Comptes consolidés 2018-2019 et annexes

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Etats-Unis d'Amérique				
A'viands LLC	92%	100%	COLL	IG
Bateman Community Living LLC	92%	100%	COLL	IG
Blue Bell Enterprises Inc.	92%	100%	COLL	IG
Brompton Group LLC	92%	100%	COLL	IG
Coporate Chefs Inc.	92%	100%	COLL	IG
Cura Hospitality LLC	92%	100%	COLL	IG
DC Party Rentals LLC	92%	100%	COLL	IG
Elements Food Service Inc.	92%	100%	COLL	IG
Elior Inc.	92%	100%	MO	IG
Food Services Inc.	92%	100%	COLL	IG
Galaxy GP LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group GFS LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group LP	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group MAM LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG GB LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG LP	92%	100%	COLL	IG
Gourmet Acquisition Holding Inc.	92%	100%	HOLD	IG
KV International LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer at Edinburgh Inc.	92%	100%	COLL	IG
Lancer Food Holdings LLC	92%	100%	HOLD	IG
Lancer Food Service Inc.	92%	100%	COLL	IG
Lancer Hospitality Oklahoma LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer Hospitality Washington LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer Management Services LLC	92%	100%	COLL	IG
Lindley Acquisition Corp.	92%	100%	HOLD	IG
National Food Enterprises Inc.	92%	100%	COLL	IG
O'Reilly Custom 4 LLC	92%	100%	COLL	IG
PAFA JVLL Holding	50%	100%	COLL	IG
Performance Hospitality NYC LLC	92%	100%	COLL	IG
Preferred Meal Systems (CA) Inc.	92%	100%	COLL	IG
Preferred Meal Systems Inc.	92%	100%	COLL	IG
Prepared Meal Holdings Inc.	92%	100%	HOLD	IG
SideKim LLC	92%	100%	COLL	IG
Summit Food Service LLC	92%	100%	COLL	IG
The Maramont Corporation	92%	100%	COLL	IG
Traditions Prepared Meals LLC	92%	100%	COLL	IG
Valley Services Inc.	92%	100%	COLL	IG
Zooper Food LLC	92%	100%	COLL	IG

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Grande-Bretagne				
Caterplus Services Ltd			COLL	IG
Edwards & Blake			COLL	IG
Elior UK			COLL	IG
Elior UK Holdings			HOLD	IG
Elior UK Services			MO	IG
Hospitality Catering Services			COLL	IG
Lexington			COLL	IG
Riverside Events	50%	50%	CONC	MEE
Taylor Shaw Ltd			COLL	IG
Waterfall Catering Group			COLL	IG
Waterfall Elior Ltd			COLL/HOLD	IG
Waterfall Services Ltd			COLL	IG
Inde				
CRCL	51%	100%	COLL	IG
Elior India			COLL	IG
Elior West			COLL	IG
Italie				
Elior Ristorazione	99%	100%	COLL	IG
Elior Servizi	99%	100%	COLL	IG
Gemeaz	99%	100%	COLL	IG
Hospes			COLL	IG
Meridia	50%	100%	COLL	IG
Luxembourg				
Äre-Resto Hausgemachten			COLL	IG
Äre-Resto Les petites canailles			COLL	IG
Elior Luxembourg			COLL	IG
Elior Luxembourg Holding			COLL	IG
Portugal				
Seruniön Restaurantes Portugal			COLL	IG

- Les lettres IG indiquent les sociétés consolidées par la méthode de l'intégration globale.
- Les lettres MEE indiquent les sociétés consolidées par la méthode de mise en équivalence.
- Les lettres COLL indiquent l'activité de restauration collective et services.
- Les lettres CONC indiquent l'activité de restauration de concession.
- Les lettres HOLD indiquent les sociétés ayant une activité de holding.
- Les lettres MO indiquent les sociétés ayant une activité de sièges et moyens fonctionnels.
- Les lettres EC indiquent une entrée de périmètre au cours de l'exercice.
- Les lettres DISC indiquent une entité destinée à être cédée.

4.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2018-2019 – RFA

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2019

Aux Actionnaires

Elior Group SA

9 -11 Allée de l'Arche

92032 Paris La Defense cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} octobre 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous

attirons votre attention sur la note 6.1.2 de l'annexe des comptes consolidés qui détaille les modalités et l'impact de la première application au 1^{er} octobre 2018 des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des goodwill

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe a été amené à faire des opérations de croissance externe ciblées et à reconnaître plusieurs goodwill.

Ces goodwill s'élèvent à 1 851 millions d'euros (soit 49% du total bilan) au 30 septembre 2019. Ils ont été alloués aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Comme indiqué dans l'annexe des comptes consolidés (note 6.7) :

- les valeurs comptables des goodwill sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un indice de perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable du groupe d'UGT auquel est affecté le goodwill est supérieure à sa valeur recouvrable estimée ;
- cette valeur recouvrable est déterminée en utilisant la valeur d'utilité ;

- la valeur d'utilité est calculée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie fondés sur des prévisions budgétaires établies et validées par la direction du groupe sur une période de cinq ans et un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

La détermination de la valeur recouvrable des goodwill repose très largement sur le jugement de la direction du groupe, et en particulier sur les trois hypothèses suivantes :

- les prévisions budgétaires à cinq ans,
- le taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans,
- le taux d'actualisation.

Nous avons donc considéré l'évaluation des goodwill et en particulier la détermination des hypothèses de prévisions budgétaires à cinq ans, du taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans et du taux d'actualisation appliqué, comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des estimations de la valeur recouvrable appliquées par le groupe aux normes comptables appropriées en vigueur.

Nous avons également vérifié l'exactitude et l'exhaustivité des données de base utilisées dans les tests de dépréciation, des éléments composant la valeur comptable des groupes d'UGT qui sont testées par le groupe.

Nous avons en outre effectué une analyse critique des modalités de mise en œuvre des principales hypothèses retenues ainsi que de l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par le groupe à une variation de ces principales hypothèses et en particulier :

- au titre des projections de flux de trésorerie sur cinq ans, nous avons apprécié :
 - le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie sur cinq ans par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les activités de restauration collective et services, et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des différences entre les prévisions et les réalisations passées ;
 - la cohérence de ces projections de flux de trésorerie sur cinq ans avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées au conseil

d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;

- au titre du taux de croissance retenu au-delà de cinq ans, et du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus, nous avons apprécié :

- la cohérence de ces taux avec les taux observés pour des sociétés considérées comme comparables, sur la base d'un échantillon de notes d'analyses relatives à la société.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6.6.2, 6.7 et 7.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Cession d'Areas

Risque identifié

Comme mentionné dans la note 5.2 relative aux faits marquants de l'exercice et en note 7.7 - Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession, le Groupe a annoncé le 1^{er} juillet 2019 avoir finalisé la cession de sa filiale Areas qui porte la division « Restauration de concessions » du Groupe, définie comme un segment opérationnel.

La transaction a généré une plus-value de cession nette de 208 millions d'euros. Cette plus-value ainsi que les données relatives à l'activité de ce segment sont présentées en activités arrêtées ou en cours de cession dans le compte de résultat consolidé et le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice.

Nous avons identifié cette transaction comme un point clé de l'audit du fait des risques associés à la détermination des actifs et passifs transférés et au calcul de la plus-value de cession ainsi que de l'incidence de cette cession sur l'information financière consolidée compte tenu de l'importance de cette activité pour le Groupe (27 % du chiffre d'affaires de l'exercice clos le 30/09/2018).

Notre réponse

Nous avons pris connaissance de la documentation juridique attachée à cette opération afin d'apprécier les éléments pris en considération dans la détermination de la plus-value de cession, notamment les garanties résultant du contrat de cession, les coûts associés à la cession et le prix de cession.

Nous avons apprécié le montant des actifs et passifs des activités de restauration de concessions cédées en conduisant des procédures spécifiques sur les filiales significatives d'Areas au 30 juin 2019, date de sortie de la division Concessions du périmètre consolidé d'Elior.

Nous avons en outre apprécié la présentation de cette cession dans les états financiers consolidés, et en particulier :

- les données de la division « Restauration de concessions » présentées sur la ligne « résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente » du compte de résultat consolidé et dans le tableau de flux de trésorerie consolidé ;
- les informations comparatives fournies au titre de l'exercice antérieur dans le compte de résultat consolidé et dans le tableau des flux de trésorerie consolidé ;
- la note 7.7 de l'annexe aux comptes consolidés qui donne l'information relative à cette opération.

Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé commissaire aux comptes de la société Holding Bercy Investissement SCA (devenue Elixir Group SA) par l'assemblée générale du 26 octobre 2006. Le cabinet Salustro Reydel (puis KPMG Audit IS) a été nommé commissaire aux comptes de la société Management Restauration Collective SAS (devenue Holding Bercy Investissement SCA puis Elixir Group SA) par l'assemblée générale du 28 janvier 2002.

Au 30 septembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la treizième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit IS dans la dix-huitième année, dont six années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il

formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 janvier 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Matthieu Moussy

KPMG Audit IS

François Caubrière

4.11 COMPTES SOCIAUX ELIOR GROUP POUR L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2019

COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2019	Exercice clos au 30/09/2018
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	4.11.3.1	21 086	15 997
Production immobilisée			1 537
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges			530
Autres produits			
Total produits d'exploitation		21 086	18 064
Charges d'exploitation			
Achats consommés		-2	
Autres charges d'exploitation		-11 756	-14 037
Impôts et taxes		-355	-2 512
Charges de personnel		-15 784	-10 852
Dotations aux amortissements et provisions		-502	-983
Total charges d'exploitation		-28 398	-28 384
Résultat d'exploitation		-7 313	-10 320
Résultat financier	4.11.3.2	289 131	2 814
Résultat exceptionnel	4.11.3.3	-24 211	-678
Impôts sur les bénéfices	4.11.3.4	37 240	46 762
Résultat net		294 848	38 578

BILAN - ACTIF

(en milliers d'euros)	Note		Exercice clos au 30/09/2019			Exercice clos
			Brut	Amort. Et Prov.	Net	au 30/09/2018
Immobilisations incorporelles	4.11.4.1	4.11.4.2	9 307	7 307	2 000	2 001
Immobilisations corporelles	4.11.4.1	4.11.4.2	59	59	-	
Immobilisations financières		4.11.4.3	2 824 259		2 824 259	3 790 356
Total Actif immobilisé			2 833 625	7 366	2 826 259	3 792 357
Avances et acomptes versés						
Clients et comptes rattachés			4 907		4 907	660
Autres créances		4.11.4.4	298 911		298 911	153 625
Valeurs mobilières de placement			1 625		1 625	1 539
Disponibilités			139		139	57
Charges constatées d'avance		4.11.4.6	377		377	358
Total Actif Circulant			305 959	-	305 959	156 239
Ecarts de conversion actif			8 230		8 230	24 886
TOTAL DE L'ACTIF			3 147 814	7 366	3 140 449	3 973 482

BILAN - PASSIF

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos	Exercice clos
		au 30/09/2019	au 30/09/2018
Capital		1 783	1 759
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 744 023	1 716 741
Réserves		177	173
Report à nouveau		329 820	351 061
Résultat de l'exercice		294 847	38 578
Total des Capitaux Propres	4.11.4.7	2 370 650	2 108 312
Produits des émissions de titres participatifs			
Provisions pour Risques et Charges	4.11.4.9	9 223	26 429
Emprunts et dettes financières		534 228	1 568 114
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		4 280	3 844
Autres dettes		222 068	241 687
Total des Dettes	4.11.4.10	760 576	1 813 645
Ecarts de conversion passif			25 096
TOTAL DU PASSIF		3 140 449	3 973 482

4.11.1 FAITS CARACTÉRISTIQUES SURVENUS DURANT L'EXERCICE

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

Elle comporte des éléments d'information complémentaire au bilan et au compte de résultat, de façon à ce que l'ensemble donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que pour autant qu'ils aient une importance significative.

4.11.1.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société

Elior Group est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé 9-11 allée de l'Arche, Paris La Défense cedex 92032.

Au 30 septembre 2019, Elior Group est détenue à 20,1 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 7,5 % par Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 6,7 % par la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), à 5,0 % par le Fonds Stratégique de Participations et à 60,7 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur la marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014.

La société Elior Group est la société mère du groupe Elior.

4.11.1.2 Évènements significatifs de l'exercice

4.11.1.2.1 Paiement du dividende de l'exercice 2018 en numéraire et en actions nouvelles

Le dividende de 59,8 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2018, correspondant à un dividende par action de 0,34 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019 a été mis en paiement le 16 avril 2019 dont un versement en numéraire de 32,4 millions d'euros et le solde en actions nouvelles Elior Group.

4.11.1.2.2 Augmentation de capital

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2019 sont les suivantes :

- Augmentation de capital en date du 19 mars 2019 en raison de l'attribution d'actions de performance des plans en vigueur (plans 2016/1, 2016/2 et 2017/1 décrits en section 3.1.6.4 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- augmentation de capital résultant de l'exercice de l'option du paiement du dividende en action au titre de l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 22 mars 2019.

4.11.1.2.3 Changement de gouvernance

Le 22 mars 2019, l'assemblée générale de la Société a renouvelé le mandat de Gilles Cojan en qualité d'administrateur.

Le même jour, le conseil d'administration de la Société a nommé Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration.

Le 24 septembre 2019, Vanessa Llopart a été désignée en qualité de représentant permanent de la société EMESA, en remplacement de Pedro Fontana.

4.11.1.2.4 Impact de la cession de AREAS pour Elior Group

Consécutivement à la vente des titres AREAS par sa filiale Elior Participations le 1^{er} juillet 2019, cette dernière a remboursé l'intégralité de son emprunt contracté auprès de Elior Group en USD pour un total de 418 MUSD ainsi qu'une partie de son emprunt en Euro pour un total de 656 M€.

Ces remboursements ont permis à la société Elior Group de réduire son endettement et de rembourser sans pénalité la majorité de ses lignes « Term Loan » de son contrat syndiqué.

Le total des remboursements s'élève à : 654 M€ et 444 MUSD (montant du nominal hors intérêts).

Le détail de ces mouvements figure au point 4.11.4.10.

4.11.1.2.5 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre des 15^{ème} et 22^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale mixte du 22 mars 2019, la société Elior Group a mis en place un programme de rachat d'actions en vue de l'annulation de ces actions par voie de réduction de capital.

A cet effet, un mandat de rachat d'actions pour un montant maximal de 50 M€ a été signé avec Natixis en date du 5 juillet 2019.

4.11.2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

4.11.2.1 Principes et règles comptables

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2019 ont été élaborés et présentés conformément aux principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2018-2019 sont identiques à ceux de l'exercice 2017-2018. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

4.11.2.2 Méthodes d'évaluation

Les principales méthodes retenues sont les suivantes:

4.11.2.2.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les éléments des immobilisations corporelles et incorporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat et aux frais accessoires, hors frais d'acquisition.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaires, en fonction de leur durée de vie prévue :

- Logiciels 1 à 6 ans
- Agencements et aménagements des constructions 5 à 10 ans
- Matériel et Outillages 5 à 7 ans
- Matériel informatique 3 à 4 ans

4.11.2.2.2 Participations et autres titres immobilisés

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Le montant des actions rachetées au 30 septembre 2019 s'élève à 50 M€.

Cette valeur d'inventaire correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, appréciée par rapport à la quote-part de capitaux propres détenus, corrigée des perspectives d'évolution des filiales concernées.

4.11.2.2.3 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation individuelle qui peut conduire, le cas échéant, à la constitution d'une provision pour dépréciation lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

4.11.2.2.4 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Ecarts de conversion ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

4.11.2.2.5 Intégration fiscale

A compter du 1er février 2006, Elior Group a opté pour le régime d'intégration fiscale des filiales contrôlées à plus de 95% prévu aux articles 223 A, 235 ter et 223 L6 du Code Général des Impôts.

Les sociétés filiales supportent une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur leurs résultats propres comme si elles étaient autonomes fiscalement. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe en raison de l'intégration sont appréhendées par la société intégrante de la façon suivante : les économies d'impôt imputables aux déficits des filiales intégrées fiscalement bénéficient temporairement à la société intégrante.

Dans l'hypothèse où les filiales concernées redeviennent bénéficiaires, les économies d'impôt liées à l'utilisation de leurs déficits fiscaux leur sont restituées dans les mêmes conditions que si elles étaient autonomes fiscalement.

4.11.2.3 Identité de la Société consolidante

Au 30 septembre 2019, Elior Group est la société mère pour la préparation des comptes consolidés du Groupe Elior.

4.11.2.4 Engagements de retraite

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en « engagements financiers ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la

méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « engagements hors bilan » après prise en compte le cas échéant de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

4.11.3 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

4.11.3.1 Détail du chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Etranger	Montant au 30/09/19	Montant au 30/09/18
Animation du groupe et prestations de services	7 764	6 612	14 376	10 078
Refacturation de personnel	2 311		2 311	1 455
Refacturation de coûts d'assurances	3 280	409	3 689	3 841
Refacturations diverses	365	345	710	623
TOTAL	13 720	7 366	21 086	15 997

4.11.3.2 Résultat financier

	Montant au 30/09/19	Montant au 30/09/18
Dividendes et produits financiers reçus des filiales	296 126	47 716
Intérêts et produits assimilés	58 435	933
Intérêts et charges assimilés	- 65 430	- 45 835
TOTAL	289 131	2 814

4.11.3.3 Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/19	Montant au 30/09/18
Cessions d'immobilisations		
Reprises sur provisions et dépréciations exceptionnelles	1 050	4 210
Dotations aux provisions et dépréciations exceptionnelles	-	- 4 545
Divers	- 25 261	- 343
TOTAL	- 24 211	- 678

4.11.3.4 Détail de la charge d'impôt et ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Dans le cadre de l'option d'intégration fiscale, la charge d'impôt est calculée au taux légal de 33,33% et s'analyse comme suit pour l'exercice 2019:

(en milliers d'euros)	30/09/2019
Charge d'impôt du Groupe	
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	37 336
Crédit impôt	6
Autres	-102
Produit net de l'exercice	37 240

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/19	impôt dû	Résultat net au 30/09/19	Résultat net au 30/09/18
Résultat courant	281 818		281 818	-7506
Résultat exceptionnel	- 24 211	- 102	- 24 313	-937
Produit d'impôt		37 336	37 336	47 015
Crédit impôt famille		6	6	6
TOTAL	257 607	37 240	294 847	38 578

4.11.4 NOTES SUR LE BILAN

4.11.4.1 État des immobilisations incorporelles et corporelles

Détail des postes	Montant au 30/09/18	Augmentation	Diminution	Montant au 30/09/19
Immobilisations incorporelles	9 307			9 307
Immobilisations corporelles	59			59
TOTAL	9 366	0	0	9 366

Les immobilisations incorporelles se composent principalement du fonds commercial correspondant aux activités d'animation Groupe et de prestation de services exercées par la Société. Du fait de la nature de ces

contrats, il n'est pas amorti. Elles incluent également des frais de développement sur des projets innovants engagés par le Groupe depuis 2016 dans le cadre du projet Tsubaki et intégralement dépréciés depuis le 30 septembre 2018.

4.11.4.2 État des amortissements

Détail des postes	Montant au 30/09/18	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/19
Immobilisations incorporelles	7 307			7 307
Immobilisations corporelles	59			59
TOTAL	7 366	0	0	7 366

4.11.4.3 État des immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/18	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/19
Titres de participation	1 741 183			1 741 183
Créances sur participations	2 049 096		1 016 096	1 033 000
Autres titres immobilisés	3			3
Prêts	59			59
Actions propres en voie d'annulation		50 000		50 000
Dépôts	15			15
TOTAL	3 790 356	50 000	1 016 096	2 824 260

Au 30 septembre 2019, le capital de la société Elior Participations est composé de 139 312 620 actions dont la société détient 139 312 617 actions pour une valeur brute totale de 1 740 721 milliers d'euros, les 3 autres actions étant détenues par des associés commanditaires sous forme de prêts à la consommation.

La société détient par ailleurs 500 actions de Bercy Participations pour une valeur totale de 462 milliers d'euros.

Suite à la signature du 11^{ème} amendement du SFA signé le 20 avril 2018, le financement externe du Groupe Elior est désormais totalement porté par la société Elior Group, à l'exclusion des lignes de revolving qui restent tirées sur Elior Participations. La société Elior Group assure le financement des besoins du Groupe en dollars et en euros

au moyen de prêts inter-compagnies. Les montants de ces prêts s'élevaient au 30 septembre 2018 à 418 millions de dollars US et 1 689 millions d'euros.

Suite à la cession des titres AREAS par sa filiale Elior Participations, cette dernière a intégralement remboursé son emprunt en dollars US (soit 418 millions) et a remboursé partiellement son emprunt en euros, pour un total de 656 millions. Le solde au 30 septembre 2019 s'élève donc à 1033 millions euros.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décrit ci-avant, le montant des actions rachetées au 30 septembre 2019 s'élève à 50 000 k€.

4.11.4.4 Montants et échéances des immobilisations financières et des créances

Détail des postes	Montant au 30/09/19	à un an au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	1 033 073		1 033 073
Clients et comptes rattachés	4 907	4 907	
Autres créances	24 466	24 466	
Créances fiscales sur sociétés intégrées			
Groupe et associés	274 444	274 444	
Charges constatées d'avance	377	377	
TOTAL	1 337 267	304 194	1 033 073

4.11.4.5 Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/19
Clients, factures à établir	4 513
Autres créances	226
TOTAL	4 739

4.11.4.6 Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/19
Charges d'exploitations	357
Charges financières	20
TOTAL	377

4.11.4.7 Capitaux propres

Détail des postes	Montant au 30/09/18	Affectation Résultat 09/18	Distribution (1)	Augmentation de capital (2)	Résultat au 30/09/19	Montant au 30/09/19
Capital	1 759		24			1 783
Primes d'émission et d'apport	1 716 741		27 282			1 744 023
Réserves	173	4				177
Report à nouveau	351 061	38 574	-	59 816		329 820
Résultat	38 578	-	38 578		294 847	294 847
TOTAL	2 108 312		- 32 510	-	294 847	2 370 650

(1) Correspond à la distribution de dividende de 0,34€ par action pour un montant de 32,5 millions d'euros en numéraires et pour un montant de 27,3 millions d'euros en actions Elior Group

(2) N/A en 2019

4.11.4.8 Composition du capital social

	Montant au 30/09/18	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/19
Nombre d'actions	175 949 096	2 370 050		178 319 146
Montant	1 759 491	23 701		1 783 191

Au 30 septembre 2019, le capital de la société Elior Group est de 1 783 191,46 euros divisé en 178 319 146 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

4.11.4.9 Provisions

Détail des postes	Montant au 30/09/2018	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/2019
Autres provisions pour risques et charges	1 050	500	1 050	500
Provisions pour impôts	493			493
Provisions pour perte de change	24 886	8 230	24 886	8 230
TOTAL	26 429	8 730	25 936	9 223
Dont dotations et reprises				
- d'exploitation		500		
- financières		8 230	24 886	
- exceptionnelles			1 050	

4.11.4.10 Montants et échéance des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/19	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dettes obligataires (placement privé en USD)				
Dettes bancaires	534 228	4 228	530 000	
Dettes financières diverses				
Fournisseurs	4 280	4 280		
Autres dettes	13 903	13 903		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées	208 165	208 165		
Produits constatés d'avance				
TOTAL	760 576	230 576	530 000	0

Suite aux opérations décrites au paragraphe 4.11.1.2.4, la société a remboursé une partie significative de sa dette bancaire.

senior d'un montant total au 30 septembre 2019 de 530 millions d'euros amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2%.

Les dettes d'Elior Group au 30 septembre 2019 comprennent désormais uniquement une dette bancaire

Montant et échéance des dettes fournisseurs	Total	<30 jours	De 31 à 44 jours	De 45 à 75 jours	De 76 à 90 jours	>90 jours
Fournisseurs hors Groupe	854	566	208	1	7	72
Fournisseurs d'immobilisations						
Fournisseurs Groupe	32	32				
TOTAL	886	598	208	1	7	72

4.11.4.11 Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/18
Dettes financières, intérêts courus	647
Fournisseurs et comptes rattachés	23
Dettes fiscales et sociales	1 182
Clients, Avoirs à établir	
TOTAL	1 852

4.11.5 AUTRES INFORMATIONS

4.11.5.1 Entreprises liées

Détail des postes	Montant au 30/09/19
ACTIF	
Immobilisations financières : titres de participation	1 741 183
Prêts	1 033 000
Clients et comptes rattachés	4 623
Comptes courants financiers	274 444
Créances fiscales	0
Total	3 053 250
PASSIF	
Fournisseurs	56
Dettes fiscales	205 055
Autres dettes	4 644
Total	209 755
COMPTE DE RESULTAT	
Charges financières	29
Produits financiers	296 445

Les entreprises liées sont les filiales du Groupe Elior consolidées par intégration globale. Les transactions avec les parties liées intervenues sur la période ne présentent pas une importance significative et ont été conclues à des conditions normales de marché.

4.11.5.2 Engagements financiers

4.11.5.2.1 Engagements en matière d'indemnités légales de départ en retraite

L'engagement de retraite est évalué selon la méthode actuarielle (méthode rétrospective avec salaires de fin de carrière (« Projected Unit Credit Method »), en conformité avec la recommandation de l'Ordre des Experts Comptables n° 1.23, de la recommandation n° 2003-R.01 de l'Autorité des Normes Comptables et de l'avis n°2004-05 du 25 mars 2004 de l'Autorité des Normes Comptables.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, de l'accord d'entreprise ou des droits légaux applicables et en vigueur à la date de la clôture.

Cet engagement a été calculé plus particulièrement sur la base d'un taux d'actualisation net de 1,5% et, pour les IFC, d'un âge de départ en retraite de 62 à 64 ans et d'un mode de départ volontaire. La valeur des engagements au titre des indemnités de départ à la retraite calculée au 30 septembre 2019 s'élève à 895 214 euros.

4.11.5.2.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group attribués :

Instruments	Date d'attribution	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en euros	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur estimée en euros
Options de souscription	11-mars-16	11-mars-20	11-mars-24	16,3	95 811	3,78
Options de souscription	27-oct-16	27-oct-20	27-oct-24	18,29	58 545	3,27
Total					154 356	
Actions de performance	11-mars-16	-	-	N / A	47 905	17,71
Actions de performance	27-oct-16	-	-	N / A	29 274	18,29
Actions de performance	5 -dec- 17	-	-	N / A	56 699	17,00
Actions de performance	15-juin-18	-	-	N / A	955 411	13,16
Actions de performance	24-juil-19	-	-	N / A	1 553 972	10,84
Total					2 643 261	

(1) Ajusté des départs de salariés bénéficiaires au 30 septembre 2019

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2016

Les instruments attribués le 11 mars 2016 et le 27 octobre 2016 au titre de ces plans concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee et sont assortis de conditions de présence et de performance (croissance organique du chiffre d'affaires, progression de la marge d'exploitation, progression du résultat net consolidé par action) dont la réalisation est appréciée à la clôture du deuxième exercice suivant celui de leur attribution, au 30 septembre 2017 pour les attributions de mars 2016 et au 30 septembre 2018 pour les attributions d'octobre 2016.

Les plans d'options possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10% ;
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres a été estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans ;
- Volatilité : 23% ;
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2% et 2,2%.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2017

Les actions de performance attribuées le 5 décembre 2017 concernent les membres du Management Committee et du Leaders Committee, et sont assortis de conditions de présence et de performance :

- Atteinte d'objectifs de cash flow spécifiques aux périmètres de rattachements dont la réalisation est appréciée au 30 septembre 2018 pour la condition de performance et au 5 décembre 2019 pour la condition de présence

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2018

Les actions de performance attribuées le 15 juin 2018 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee.

Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20.

Ces conditions seront vérifiées au 15 juin 2021 pour la condition de présence, au 30 septembre 2021 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2021 pour les performances externes.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019

Les actions de performance attribuées le 24 juillet 2019 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee.

Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20.

Ces conditions seront vérifiées au 24 juillet 2022 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

4.11.5.2.3 Autres engagements

Elior Group continue de garantir les engagements d'Elior Participations pris au titre du contrat de crédit SFA

Les engagements incluait au 30/09/2018 une caution fiscale d'un montant de 3.224.104 euros qui a été levée en date du 4 décembre 2018.

4.11.5.3 Effectif moyen de l'entreprise

Effectifs	Au	
	30/09/2019	30/09/2018
Cadres	18	18
TOTAL	18	18

4.11.5.4 Filiales et participations

Liste des filiales et participations (Montant en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres hors Capital	Quote part capital	Valeur des titres brute	Valeur des titres nette	Prêts Avances	Cautions Avals	Chiffre d'affaires HT	Résultat Net	Dividendes Encaissés
Participations										
Bercy Participations ¹	37	260	100%	462	462				256	15
Elior Participations ¹	5 310	506 578	100%	1 740 721	1 740 721	1 302 789		31 911	185 443	243 553

(1) Exercice du 1er octobre 2018 au 30 septembre 2019, données sociales

4.11.5.5 Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Détail	Base	Effet d'impôt Allègement
Ecart de conversion	- 8 230	- 2 743
Provisions	9 223	3 074
Allègement nette de la dette future d'impôt	993	331
Déficits reportables fiscalement avant intégration		
Déficits reportables fiscalement après intégration	507 068	169 023

4.11.5.6 Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à 600 000 €.

4.11.5.7 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2019

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture.

4.11.5.8 Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

DETAIL (Montant en Euros)	Exercice 1/10/2014 30/09/2015	Exercice 1/10/2015 30/09/2016	Exercice 1/10/2016 30/09/2017	Exercice 1/10/2017 30/09/2018	Exercice 1/10/2018 30/09/2019
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 723 252	1 726 345	1 727 418	1 759 491	1 783 191
Nombre des actions ordinaires existantes	172 325 244	172 634 475	172 741 785	175 949 096	178 319 146
Nombre des actions à dividendes prioritaires sans droit de vote	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligation	-	-	-	-	-
Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	22 370 878	22 933 610	20 773 973	15 996 850	21 085 696
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	24 260 349	- 41 659 242	140 410 025	11 134 444	241 453 333
Impôt sur les bénéfices	-102 592 298	- 39 927 640	- 38 215 770	- 46 761 791	- 37 240 082
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	124 317 351	- 2 315 980	167 524 310	38 577 839	294 847 700
Droit des associés commandités					
Résultat distribué	55 144 078	72 506 480	72 521 904	59 822 693	59 816 146
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0.74	-0.01	1.03	0.33	1.35
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0.72	-0.01	0.97	0.22	1.65
Dividende distribué à chaque action	0.32	0.42	0,42	0.34	0.34
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	25	21	16	22	18
Montant de la masse salariale de l'exercice	16 824 031	12 654 126	10 545 447	7 996 628	11 016 037
Montant versés au titre des avantages sociaux de l'exercice	3 903 951	5 983 841	3 298 454	2 855 251	5 078 410

4.12 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX 2018-2019 – RFA

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2019

Aux Actionnaires

Elior Group SA

9 -11 Allée de l'Arche

92032 Paris La Defense cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er octobre 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participations et des créances rattachées :

Risque identifié

Les titres de participation et les créances rattachées, figurant au bilan au 30 septembre 2019 pour un montant net de 2 824 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants du bilan. Ils sont principalement constitués des titres de la société Elior Participations qui détient l'intégralité des filiales du groupe.

Comme indiqué dans les notes 1.1.2.2.2. et 1.1.2.2.3. de l'annexe, la valeur d'inventaire de ces actifs est estimée par la direction sur la base de la quote-part des capitaux propres détenus à la clôture de l'exercice corrigée des perspectives d'évolution des filiales directes ou indirectes concernées, de leur niveau de rentabilité et de leurs prévisions d'activité.

L'estimation de la valeur d'utilité requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (pour certaines entités, capitaux propres et, pour d'autres entités, cours moyens de bourse du dernier mois), ou à des éléments prévisionnels (perspectives de

rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

La concurrence et l'environnement économique auxquels sont confrontées certaines filiales, ainsi que l'implantation géographique de certaines d'entre elles, peuvent entraîner une baisse de leur activité et une dégradation du résultat opérationnel.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation, créances rattachées et provisions pour risques constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation et des créances rattachées, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres et créances concernés, à :

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques :

- vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :

- obtenir les prévisions de flux de trésorerie et d'exploitation des activités des entités concernées établies par leurs directions opérationnelles ;
- apprécier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;
- comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
- apprécier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie ait été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation et créances rattachées, nos travaux ont consisté également à :

- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des

détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé commissaire aux comptes de la société Holding Bercy Investissement SCA (devenue Elior Group SA) par l'assemblée générale du 26 octobre 2006. Le cabinet Salustro Reydel (puis KPMG Audit IS) a été nommé commissaire aux comptes de la société Management Restauration Collective SAS (devenue Holding Bercy Investissement SCA puis Elior Group SA) par l'assemblée générale du 28 janvier 2002.

Au 30 septembre 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la treizième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit IS dans la dix-huitième année, dont six années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent

les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 janvier 2020

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
François Caubrière
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit
Matthieu Moussy
Associé

4.13 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2019

Aux Actionnaires

Elior Group SA

9 -11 Allée de l'Arche

92032 Paris La Defense cedex

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration en date du 3 décembre 2019.

REMUNERATION

- **Modification d'un engagement pris au bénéfice de Monsieur Philippe Guillemot, directeur général, en cas de cessation de ses fonctions**

Conseil d'administration de la Société ayant donné son autorisation et personne concernée :

Le conseil d'administration du 3 décembre 2019 a, après avis favorable du comité des nominations et des rémunérations, autorisé la modification de l'engagement pris le 5 décembre 2017 par la Société au bénéfice de Monsieur Philippe Guillemot, directeur général à compter de cette date, à titre d'indemnité de départ susceptible d'être due à ce dernier par Elior Group en cas de cessation de ses fonctions.

Nature, objet et conditions financières :

Dans le cas où la Société déciderait de révoquer le directeur général de ses fonctions pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein d'Elior Group, ce dernier aurait droit au paiement, à titre de d'indemnisation de tous dommages subis par lui du fait de la révocation, d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à (i) 12 mois de rémunération ou (ii) 24 mois de rémunération en l'absence de la mise en œuvre d'un engagement de non concurrence au bénéfice du directeur général l'un ou l'autre de ces montants étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute rémunération variable de long terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, qui serait caractérisée notamment, mais non exclusivement, dans les cas suivants :

- comportement inapproprié pour un dirigeant (critique de la Société et de ses organes dirigeants envers les tiers...);
- absence répétée de prise en compte des décisions du conseil d'administration et/ou agissements contraires auxdites décisions;
- erreurs de communication répétées portant gravement atteinte à l'image et/ou à la valeur de la Société (impact sur le cours de bourse).

L'indemnité de départ ne sera due, en tout ou en partie, que si la moyenne (« M ») des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le directeur général, est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le directeur général serait :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égal à 80 %;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égal ou supérieure à 100 %;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$,
où : $X = (M-80) / (100-80)$

Cette condition de performance sera appréciée sur une période de trois exercices décomptée pour la première fois à compter du 1er octobre 2018, date d'ouverture du premier exercice social suivant l'arrivée de Philippe Guillemot au sein du Groupe.

Dans le cas où le départ a lieu au cours des trois premiers exercices suivant l'arrivée de Philippe Guillemot, la performance sera appréciée sur les seuls exercices clos à compter du 1er octobre 2018.

Aucune indemnité de départ ne sera due en cas de démission du directeur général de ses fonctions.

Rapport entre le prix pour la Société et le dernier bénéfice annuel de celle-ci :

En cas de versement d'une indemnité de non-concurrence : $1,8^* / 294,8^{**} = 0,61 \%$

En l'absence de versement d'une indemnité de non-concurrence : $3,6^* / 294,8^{**} = 1,22 \%$

* En millions d'euros, sur la base de la rémunération annuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable de long terme)

** En millions d'euros, sur la base des états financiers consolidés annuels IFRS publiés le 3 décembre 2019

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société :

L'autorisation du conseil d'administration de modifier les termes de l'indemnité de départ de Monsieur Philippe Guillemot, laquelle tient compte de l'intérêt général de la Société, des pratiques de marché français et international, de l'environnement concurrentiel de la Société et du niveau de performances attendues du directeur général, a été motivée par la nécessité de retenir un homme clé au développement de l'entreprise au regard des concessions consenties par Monsieur Philippe Guillemot sur les termes de son engagement de non-concurrence, également modifié dans un sens favorable à la Société.

- Modification d'un engagement pris au bénéfice de Monsieur Philippe Guillemot, directeur général, en contrepartie d'une clause de non-concurrence

Conseil d'administration de la Société ayant donné son autorisation et personne concernée :

Le conseil d'administration du 3 décembre 2019 a, après avis favorable du comité des nominations et des rémunérations, autorisé la modification de l'engagement pris le 5 décembre 2017 par Monsieur Philippe Guillemot, directeur général à compter de cette date, en contrepartie du versement par la Société d'une indemnité de non concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

Nature, objet et conditions financières :

En cas de cessation des fonctions du directeur général pour quelque cause que ce soit, ce dernier sera tenu par un engagement de non-concurrence à l'égard d'Elior Group pendant une période de deux années à compter de la date de cessation de ses fonctions, et ce en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de directeur général.

En vertu dudit engagement, le directeur général aura interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions, pour quelque cause que ce soit :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de directeur général de la Société ou de président ou de mandataire social. Cette obligation est toutefois limitée à une interdiction d'entrer au service :
 - des sept sociétés directement concurrentes d'Elior Group, à savoir ARAMARK, COMPASS, ISS, SODEXO, AUTOGRILL, SSP et LAGARDERE, et

- de toute autre société concurrente de taille significative ayant une activité de restauration collective ou de concession en France et dans les 6 autres pays dans lesquels Elior Group a des implantations, à savoir l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Portugal, l'Allemagne et les États-Unis ; et/ou
- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux d'Elior Group ; et/ou
- d'avoir des Intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, le directeur général percevra sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable de long terme) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors rémunération variable de long terme) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

Quelle que soit la cause de la cessation de fonctions (démission ou révocation), le conseil d'administration de la Société pourra décider d'exonérer le directeur général de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence au bénéfice du directeur général.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Rapport entre le prix pour la Société et le dernier bénéfice annuel de celle-ci :

$1,8^* / 294,8^{**} = 0,61 \%$

* En millions d'euros, sur la base de la rémunération annuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable de long terme)

** En millions d'euros, sur la base des états financiers consolidés annuels IFRS publiés le 3 décembre 2019

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société :

L'autorisation du conseil d'administration de modifier les termes de l'indemnité de non-concurrence de Monsieur Philippe Guillemot a été motivée par la faculté du conseil d'apprécier, lors de la cessation des fonctions du directeur général pour quelque cause que ce soit, la pertinence de lui verser ladite indemnité

pendant une période de deux années au regard de la protection des intérêts de la Société, notamment en raison des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de directeur général.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

REMUNERATION

- **Indemnité de départ de Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group depuis le 5 décembre 2017**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention :
5 décembre 2017

Personne concernée : Philippe Guillemot (directeur général à compter du 5 décembre 2017)

Nature et objet : Le conseil d'administration, après avis favorable du comité des nominations et des rémunérations, a autorisé l'engagement pris par Elior Group au bénéfice du directeur général à titre d'indemnité de départ susceptible d'être due à ce dernier par Elior Group en cas de cessation de ses fonctions dont le montant sera égal à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute RVLT) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

L'indemnité de départ ne serait due, en tout ou en partie, que si la moyenne (M) des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le directeur général, est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le directeur général serait :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égal à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égal ou supérieure à 100 % ;

- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$, où : $X = (M-80) / (100-80)$.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, ni en cas de démission du directeur général de ses fonctions, ni en cas de révocation intervenant pendant les deux premières années de son mandat.

Ces éléments ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société conformément aux dispositions légales en vigueur.

Cette indemnité était déjà visée dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés approuvé par l'Assemblée Générale Mixte du 22 mars 2019. Elle a par ailleurs été approuvée séparément par l'Assemblée Générale Mixte du 22 mars 2019, conformément aux dispositions de l'ancien article L.225-42-1 du Code de commerce.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « Le CNR s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du directeur général, ses composantes et ses montants s'inscrivaient dans les principes susvisés et tenaient compte de l'intérêt général de la Société, des pratiques de marché et du niveau de performances attendues. Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société, de son environnement concurrentiel et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales ».

- **Accord de non concurrence de Philippe Guillemot, directeur général depuis le 5 décembre 2017**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 5 décembre 2017

Entité cocontractante : Néant

Personne concernée : Philippe Guillemot (directeur général d'Elior Group depuis le 5 décembre 2017)

Nature et objet : Le conseil d'administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe d'un accord de non-concurrence. La Société a conclu avec Philippe Guillemot un accord de non-concurrence aux termes duquel il lui est interdit, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y

exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de directeur général de la Société ;

- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux du Groupe ;
- d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, le directeur général percevrait sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable de long terme) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors rémunération variable de long terme) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

En cas de démission du directeur général, la Société pourra toutefois décider d'exonérer le directeur général de cet engagement de non-concurrence. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence susvisée.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « Le CNR a émis un avis favorable à ce que, en cas de cessation des fonctions du directeur général pour quelque cause que ce soit, ce dernier soit tenu par un engagement de non-concurrence à l'égard de la Société et du Groupe Elior pendant une période de deux années à compter de la date de cessation de ses fonctions, et ce en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de directeur général ».

- **Indemnité de non-concurrence de Philippe Salle, président-directeur général jusqu'au 31 octobre 2017**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 29 avril 2015 puis 26 juillet 2017

Personne concernée : Philippe Salle (président-directeur général jusqu'au 31 octobre 2017)

Nature, objet et modalités : Le conseil d'administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe d'un accord de non-concurrence.

Conformément aux engagements pris lors de son arrivée dans le Groupe et ainsi qu'approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 11 mars 2016 dans sa 8^{ème} résolution, Philippe Salle perçoit sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions, intervenue le 31 octobre 2017, et pendant une période de deux années à compter de cette date, une indemnité égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base

(hors rémunération variable long terme) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors rémunération variable long terme) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions, soit en l'espèce un montant brut total maximum de 990 630 euros payable sur une période de 24 mois à compter du 1^{er} novembre 2017, soit un montant mensuel brut de 41 276,25 euros.

En vertu dudit engagement, Philippe Salle a l'interdiction, jusqu'au 31 octobre 2019, pour quelque cause que ce soit :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de président-directeur général de la Société. Cette obligation est toutefois limitée à une interdiction d'entrer au service :
 - (i) des sept sociétés directement concurrentes du groupe Elior, à savoir ARAMARK, COMPASS, ISS, SODEXO, AUTOGRILL, SSP et LAGARDERE ; et,
 - (ii) (de toute autre société concurrente de taille significative ayant une activité de restauration collective ou de concession en France et dans les six autres pays dans lesquels le Groupe a des implantations, à savoir l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Portugal, l'Allemagne et les États-Unis.
- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux du Groupe ; et/ou
- d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

Ces éléments ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société conformément aux dispositions légales en vigueur.

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 10 janvier 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Matthieu Moussy

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : Le conseil d'administration, lors de sa séance en date du 26 juillet 2017, a décidé pour des raisons de protection des intérêts du Groupe évidents et légitimes, de ne pas renoncer à cet engagement de non-concurrence.

FINANCEMENT

- **Onzième avenant au contrat de crédit intitulé Senior Facilities Agreement (SFA)**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 9 mars 2018

Entité cocontractante : Elior Group (dont le directeur général est Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le Gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group)

Personnes concernées : Philippe Guillemot (administrateur et directeur général d'Elior Group à la date de la signature du onzième avenant au SFA, elle-même gérante d'Elior Participations)

Nature et objet : En vue d'optimiser sa structure de financement, Elior Group a conclu un nouvel avenant au contrat SFA mis en place le 23 juin 2006 au cours de l'exercice 2017-2018 permettant, notamment :

- d'étendre à 2023 la maturité des lignes de crédit existantes dans le cadre du SFA ;
- d'augmenter les lignes de crédit revolving de 150 millions d'euros ;
- de baisser la marge du financement en dollars de 5 points de base ; et
- de simplifier la documentation contractuelle.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « L'opération permettrait au Groupe d'optimiser sa structure de financement. »

5

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1 Renseignements concernant Elior Group	296		
5.1.1 Objet social (article 2 des statuts)	296	5.2.4 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré	310
5.1.2 Exercice social (article 22 des statuts)	296	5.2.5 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	310
5.1.3 Organes de direction	296	5.2.6 Historique du capital social	311
5.1.4 Direction générale (article 18 des statuts)	300	5.3 L'actionnariat de la Société - RFA	314
5.1.5 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	301	5.3.1 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2019 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2018/2019 et jusqu'au 31 décembre 2019	314
5.1.6 Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des statuts)	302	5.3.2 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2017/2018 et jusqu'au 31 décembre 2018	319
5.1.7 Assemblées générales (article 20 des statuts)	302	5.3.3 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2016/2017	319
5.1.8 Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	302	5.3.4 Droit de vote des actionnaires	320
5.1.9 Identification des actionnaires et franchissements de seuils	303	5.3.5 Composition du conseil d'administration et actionnariat de la société	320
5.1.10 Clauses particulières régissant les modifications du capital social	303	5.3.6 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	320
5.2 Le capital social - RFA	304	5.3.7 Structure de contrôle	320
5.2.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	304		
5.2.2 Titres non représentatifs de capital	308		
5.2.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	308		

5. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT ELIOR GROUP

Le présent chapitre décrit :

(i) les dispositions des Statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par une décision collective des associés en date du 13 mars 2014, puis mis à jour, notamment, lors du transfert du siège social de la Société, des augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription d'actions ou d'attribution d'actions de performance ou encore de la réduction de capital opérée par annulation d'actions précédemment acquises dans le cadre d'un mandat de rachat d'actions ;

(ii) les dispositions du Règlement Intérieur, mis à jour lors des décisions du conseil d'administration en date du 9 janvier 2020.

Les Statuts ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français.

Les Statuts et le Règlement Intérieur sont disponibles sur le site internet de la Société (www.eliorgroup.com).

5.1.1 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger une activité de société holding détenant des participations financières dans toutes sociétés, entreprises ou autres entités créées ou à créer, par tous moyens.

La Société a également pour objet la restauration collective et la restauration commerciale dans le monde entier ou toute autre activité similaire, connexe ou complémentaire de la restauration et l'acquisition et l'attribution à son profit de tous biens meubles et immeubles, l'exploitation de ces biens, leur vente et leur apport en société, la participation à toutes opérations pour l'exploitation, la gestion et l'administration de toutes affaires ou entreprises, et l'achat, la location d'immeubles nécessaires à l'objet de la Société.

De plus, la Société a comme activité l'animation des sociétés du Groupe, en participant activement à la conduite de leur politique et en leur rendant des services spécifiques, notamment dans les domaines administratif, juridique, comptable, financier ou immobilier.

De manière générale, la Société est autorisée à effectuer, directement ou indirectement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, pouvant se rattacher, directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires susceptibles d'en favoriser le développement.

5.1.2 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 22 DES STATUTS)

L'exercice social a une durée de douze mois ; il commence le 1^{er} octobre et se termine le 30 septembre de chaque année.

5.1.3 ORGANES DE DIRECTION

5.1.3.1 Conseil d'administration (articles 15 à 17 des Statuts)

Le conseil d'administration est doté d'un Règlement Intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

L'article 1.3 du Règlement Intérieur stipule que le conseil d'administration donne son approbation préalable aux

décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général ou le ou les directeurs généraux délégués sans l'accord exprès préalable du conseil donné à la majorité simple.

Ces décisions sont détaillées dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel « Gouvernement d'entreprise – RFA ».

5.1.3.2 Composition du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 2 du Règlement Intérieur)

La Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les Statuts.

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans. Par exception, l'assemblée générale ordinaire peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure à quatre ans ou, selon le cas, réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du conseil d'administration.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 80 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonction. Si cette limite venait à être dépassée, à défaut de démission volontaire d'un administrateur âgé de plus de 80 ans, le plus âgé des administrateurs sera réputé démissionnaire d'office. Toutefois, dans le cas où la limite viendrait à être dépassée par suite de la diminution du nombre d'administrateurs en fonction, ce dépassement restera sans effet s'il est procédé, dans un délai de trois mois, aux remplacements nécessaires pour que le nombre d'administrateurs en fonction ayant dépassé la limite d'âge puisse être maintenu.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente et pour la même durée que celle de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier par écrit sans délai à la Société, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

Chaque administrateur autre que les représentants des salariés actionnaires, doit être titulaire d'un minimum d'actions de la Société.

Le conseil d'administration de la Société comprend au moins un administrateur indépendant.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, la Société ou le Groupe.

Ainsi, l'administrateur indépendant ne doit pas :

- Être ou avoir été, au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
 - salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital social ou des droits de vote de la Société ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- Être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Être un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité,

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe doit être débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il ne doit pas en outre :

- avoir un lien familial proche avec un dirigeant de la Société ou du Groupe ou avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital ou des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- avoir été dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq dernières années ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Bien qu'étant un dirigeant, le président du conseil peut être considéré comme indépendant si la Société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus.

La composition du conseil d'administration est décrite dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel.

5.1.3.3 Présidence du conseil d'administration (article 17 des Statuts)

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président, nommé pour une durée qui ne peut excéder celle restant à courir de son mandat d'administrateur. Il est rééligible sans limitation.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à élection du nouveau président.

La limite d'âge du président du conseil d'administration est fixée à 70 ans. Ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il ait atteint l'âge de 70 ans.

Le président du conseil d'administration (i) organise et dirige les travaux de celui-ci, (ii) veille au bon fonctionnement des organes de la Société et (iii) s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont significatives pour aucune des parties, le président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du conseil d'administration et aux commissaires aux comptes.

5.1.3.4 Président d'honneur du conseil d'administration (article 15.6 des Statuts)

Le conseil d'administration peut nommer, à titre honorifique, un président d'honneur, personne physique ayant exercé un mandat social au sein de la Société. Le président d'honneur est nommé pour une durée de quatre ans et est rééligible, sans limitation, pour des périodes successives de quatre ans.

Le président d'honneur peut être invité aux réunions du conseil d'administration où il disposera d'une voix purement consultative (sans préjudice du droit de vote dont il dispose s'il est par ailleurs administrateur ou représentant permanent d'une personne morale administrateur). Il devra pour autant adhérer au Règlement Intérieur du conseil d'administration.

5.1.3.5 Administrateur référent (article 2.3 du Règlement Intérieur)

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts ;

- l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'administrateur référent en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ; et,
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

Par décisions en date du 26 juillet 2017, le conseil d'administration a décidé de conférer à Gilles Auffret le rôle d'administrateur référent.

5.1.3.6 Vice-président (article 2.4 du Règlement Intérieur)

Le conseil peut nommer un vice-président, personne morale ou physique. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Il peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En Les censeurs sont nommés pour quatre ans au plus. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant

cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement, en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

5.1.3.7 Comités du conseil d'administration (article 16.4 des Statuts et article 4 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration, sont fixées par ce dernier dans son Règlement Intérieur.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration a procédé à la constitution des comités permanents suivants :

- (i) un comité d'audit ;
- (ii) un comité des nominations et des rémunérations ; et,
- (iii) un comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

5.1.3.8 Censeurs (article 19 des Statuts)

L'assemblée générale ordinaire peut nommer un ou plusieurs censeurs.

Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Ils peuvent être choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux et recevoir une rémunération déterminée par le conseil d'administration.

statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions.

5.1.3.9 Fonctionnement du conseil d'administration (article 16 des Statuts et article 3 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation du président ou de l'un de ses membres, faite par tous moyens, même verbalement, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés. Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Le Règlement Intérieur prévoit, le cas échéant, la liste des décisions requérant une majorité plus forte.

Le Règlement Intérieur prévoit que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence, de télécommunication ou de télétransmission satisfaisant aux caractéristiques

techniques fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

5.1.3.10 Rémunération des membres du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 3.5 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, sur la base du montant global des jetons de présence alloué par l'assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et de leur participation aux comités spécialisés du conseil.

L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

5.1.4 DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 18 DES STATUTS)

5.1.4.1 Nomination du directeur général

La direction générale de la Société est exercée soit par le président du conseil d'administration, il prend alors le titre de président-directeur général, soit par une autre personne physique, nommée par le conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci et portant le titre de directeur général.

Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale à tout moment et, au moins à chaque expiration du mandat du directeur général ou du mandat du président du conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la direction générale de la Société.

La durée du mandat du directeur général ou des directeurs généraux délégués est déterminée lors de sa (leur) nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de leur mandat d'administrateur.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le

directeur général assume les fonctions de président du conseil d'administration.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués.

5.1.4.2 Pouvoirs du directeur général

Le directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des Statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers. À titre d'ordre interne, certaines décisions stratégiques ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général sans l'accord préalable exprès du conseil d'administration donné à la majorité simple (voir la section 3.1.5. « Limitations des pouvoirs du directeur général »).

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

5.1.4.3 Directeurs généraux délégués (article 18 des Statuts)

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques en qualité de directeur général délégué. Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

La limite d'âge des directeurs généraux délégués est fixée à 70 ans. Les fonctions de directeur général délégué prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après que le directeur général délégué concerné ait atteint l'âge de 70 ans.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a pas procédé à la nomination d'un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

5.1.5 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉES AUX ACTIONS

5.1.5.1 Forme des actions (article 9 des Statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

5.1.5.2 Droits de vote (article 10 des Statuts)

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires. Elle n'ouvre pas droit à un droit de vote double.

5.1.5.3 Droit aux dividendes et profits (article 10 des Statuts)

Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créées, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux Statuts et aux

décisions de l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

5.1.5.4 Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficient d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le Code de commerce.

5.1.5.5 Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

5.1.6 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES (ARTICLE 20.6 DES STATUTS)

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les Statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des

actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires.

5.1.7 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à son ordre du jour ; néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

5.1.7.1 Accès et vote aux assemblées générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

5.1.7.2 Tenue des assemblées générales

L'ordre du jour de l'assemblée figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies ou extraits sont certifiés et délivrés conformément à la réglementation en vigueur.

5.1.8 CLAUSES STATUTAIRES OU DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE SUR LA SURVENANCE D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Aucune stipulation des Statuts ou du Règlement Intérieur ne peut avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

5.1.9 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

5.1.9.1 Procédure d'identification des actionnaires (article 13 des Statuts)

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

À ce titre, la Société peut demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

5.1.9.2 Franchissements de seuils (article 14 des Statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L 233-10 et suivants du code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de

réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1% du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définies par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du code de commerce.

L'actionnaire devra fournir un certain nombre d'informations dans cette déclaration.

En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

Le détail des franchissements de seuils qui ont été déclarés au cours de l'exercice écoulé figure à la section 5.3 du Document d'Enregistrement Universel.

5.1.10 CLAUSES PARTICULIÈRES RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL SOCIAL

Il n'existe aucune stipulation particulière dans les Statuts de la Société régissant les modifications de son capital social. L'article 7 des Statuts prévoit uniquement que le

capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi et les Statuts.

5.2 LE CAPITAL SOCIAL - RFA

5.2.1 CAPITAL SOCIAL SOUSCRIT ET CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Au 31 décembre 2019, le capital s'élève à 1 740 928,39 euros, divisé en 174 092 839 actions de un (1) centime d'euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les délégations et autorisations données par l'assemblée générale au conseil d'administration et en cours durant l'exercice 2018-2019, ainsi qu'à la date du Document d'Enregistrement Universel.

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
16 ^e	<p>Délégation de compétence : émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 527 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019). Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 17^e, 18^e, 20^e et 21^e résolutions de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 664 millions d'euros. Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisées en vertu de la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa vingt-huitième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
17 ^e	<p>Délégation de compétence : émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité obligatoire par offre au public.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 260 000 euros (soit, à titre indicatif, 15 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019). Ce montant constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 18^e, 20^e et 21^e résolutions de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 330 millions d'euros.</p> <p>Le montant nominal de toute émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'émission de titres de créances fixé par la 16^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p>
18 ^e	<p>Délégation de pouvoirs : augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société en dehors d'une offre publique d'échange.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total maximum : 10% du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 17^{ème}</p>

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
	<p>résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa vingt-neuvième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
19 ^e	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant maximum de l'augmentation de capital : dans la limite des réserves disponibles.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa trentième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
20 ^e	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Plafond : 2 % du capital sans pouvoir excéder 1 % par période de 12 mois glissants.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 17^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa trente-et-unième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
21 ^e	<p>Autorisation : attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.</p> <p>Durée : 38 mois.</p> <p>Plafond : le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra excéder 2,7 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, sans pouvoir excéder 1% par an.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente autorisation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 17^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa trente-deuxième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.</p>
22 ^e	<p>Autorisation : réduction du capital par annulation d'actions.</p> <p>Durée : 24 mois.</p> <p>Plafond : 10 % du capital de la Société au jour de l'autorisation.</p> <p>Prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa trente-troisième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.</p>

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Le tableau ci-dessous présente les délégations qui seront soumises au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 20 mars 2020 et qui priveront d'effet et remplaceront le cas échéant, si celles-ci sont approuvées par les actionnaires, les délégations en vigueur actuellement (notamment celles données par l'assemblée générale du 22 mars 2019 dans ses 16^e, 18^e, 19^e, 20^e et 22^{ème} résolutions, à hauteur des montants non utilisés).

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
18 ^e	<p>Délégation de compétence : émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 520 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 30 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020). Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 19^e, 20^e et 22^e résolutions de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 675 millions d'euros. Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisées en vertu de la 19^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 16^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
19 ^e	<p>Délégation de compétence : émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité obligatoire par offre au public.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 260 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 15 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020). Ce montant constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 20^e et 22^e résolutions de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 335 millions d'euros.</p> <p>Le montant nominal de toute émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'émission de titres de créances fixé par la 19^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p>
20 ^e	<p>Délégation de pouvoirs : augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société en dehors d'une offre publique d'échange.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total maximum : 10 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 19^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 18^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
21 ^e	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant maximum de l'augmentation de capital : dans la limite des réserves disponibles.</p>

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
	Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 20 ^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.
22 ^e	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Plafond : 2 % du capital.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 19^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 20^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
23 ^e	<p>Autorisation : réduction du capital par annulation d'actions.</p> <p>Durée : 24 mois.</p> <p>Plafond : 10 % du capital de la Société au jour de l'autorisation.</p> <p>Prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 22^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.</p>

5.2.2 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

La Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

5.2.3 AUTOCONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION ET ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

5.2.3.1 Autorisation donnée par l'assemblée générale

Le 22 mars 2019, les actionnaires de la Société ont voté une résolution visant à autoriser le conseil d'administration de la Société, pour une durée de 18 mois, à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du code de commerce, pour un montant maximal, net de frais, de 350 millions d'euros et pour un nombre maximal d'actions égal à 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société. Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 20 euros (hors frais d'acquisition). Cette autorisation a mis fin à la précédente autorisation, de même nature, conférée au conseil d'administration, en date du 9 mars 2018.

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, hors période d'offre publique, et par tous moyens, en vue de :

- leur annulation ; ou
- leur conservation pour la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant par tous moyens accès au capital de la Société ; ou
- leur utilisation dans le cadre de toute opération de couverture des engagements de la Société au titre d'instruments financiers portant notamment sur l'évolution des cours des actions de la Société ; ou
- la mise en œuvre (i) de plan d'options d'achat d'actions ou (ii) de plan d'attribution d'actions de performance, ou (iii) d'opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisée dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du code du travail, ou (iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ; ou
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité

conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou

- plus généralement, la réalisation de toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

Mise en œuvre de la délégation

1/Par décision en date du 22 mars 2019, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires du même jour, en vue de l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société, par les Sociétés Oddo BHF et Natixis, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'AMF par décision du 8 mars 2011. Les moyens affectés pour la mise en œuvre de ce contrat sont de 3 millions d'euros.

À la date du 30 septembre 2019, la Société a effectué les mouvements suivants dans le cadre de ce contrat de liquidité :

- achat de 1 008 572 actions pour un montant global de 12 269 339,08 euros et un cours moyen de 12,1651 euros ; et
- vente de 1 014 579 actions pour un montant global de 12 474 323,91 euros et un cours moyen de 12,2951 euros.

Le compte de liquidité de la Société était alors composé de 58 307 actions.

2/Par décision en date du 28 juin 2019, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 mars 2019, en vue de leur annulation dans le cadre d'une réduction du capital de la Société.

La Société a donné mandat à Natixis d'acheter avant le 30 septembre 2019 sur les marchés Euronext, Chi-X, Turquoise et Bats, une quantité d'actions représentant un maximum brut hors frais de 50 millions d'euros et à un prix maximum de 13,50 euros par action.

Dans le cadre de ce mandat, la Société a racheté 4 268 550 actions (représentant 2,39 % de son capital au

30 septembre 2019), au cours moyen unitaire de 11,7136 euros et moyennant des frais de négociation de 29 999,99 euros hors taxes.

Par décision du 6 décembre 2019 et conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019 aux termes de sa 22^e résolution, le conseil d'administration a procédé à l'annulation des 4 268 550 actions auto-détenues qu'Elior Group a racheté dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions.

À la suite de cette annulation, Elior Group détient directement 183 de ses propres actions (hors contrat de liquidité).

Depuis le 1^{er} octobre 2019, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions, en dehors du contrat de liquidité susvisé.

5.2.3.2 Autres titres donnant accès au capital

La Société n'a attribué aucune option de souscription ou d'achat d'action ou action de performance autres que celles attribuées par la Société dans le cadre des plans décrits à la section 3.1.6.3 du Document d'Enregistrement Universel.

5.2.4 CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHÉ(E) AU CAPITAL SOUSCRIT MAIS NON LIBÉRÉ

Néant.

5.2.5 CAPITAL SOCIAL DE TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD PRÉVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION

À la suite de la prise de contrôle d'Elior North America par le Groupe en avril 2013, certains managers de cette entité détenant 8% du capital sont bénéficiaires d'une option de vente leur permettant de céder en une seule fois à Elior

Group les titres qu'ils détiennent (voir partie 5.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

5.2.6 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Au 1^{er} octobre 2011, le capital de la Société était de 1 395 220,58 euros, composé de 139 522 058 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime incluse		
02/02/2012	Réduction du capital non motivée par des pertes	0,01	349 692 363,00	1 088 203,58	108 802 358
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Fidelior)	0,01	3 610 131,98	1 093 864,62	109 386 462
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Sofilior)	0,01	3 468 744,04	1 099 186,42	109 918 642
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Eurelior)	0,01	3 468 949,03	1 104 508,22	110 450 822
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Financière Elior)	0,01	5 145 047,72	1 113 023,01	111 302 301
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Fidelior)	0,01	(3 491 219,40)	1 107 361,97	110 736 197
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Sofilior)	0,01	(3 414 990,67)	1 102 040,17	110 204 017
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Eurelior)	0,01	(3 414 990,67)	1 096 718,37	109 671 837
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Financière Elior)	0,01	(4 818 033,03)	1 088 203,58	108 820 358
11/06/2014	Augmentation de capital (fusion Bercy Présidence)	0,01	949 011,73	1 088 859,85	108 885 985
11/06/2014	Augmentation de capital (fusion Novelior)	0,01	741 623,25	1 112 013,89	111 201 389
11/06/2014	Réduction de capital (annulation des ABSA)	0,01	(741 000,00)	1 109 013,89	110 901 389
13/06/2014	Augmentation de capital	0,01	784 467 782,12	1 641 217,27	164 121 727
13/06/2014	Augmentation de capital réservée	0,01	1 340 720,92	1 642 126,85	164 212 685
10/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	864 467,70	1 643 643,46	164 364 346
30/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	35 397,00	1 643 705,56	164 370 556
31/12/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	3 705,00	1 643 712,06	164 371 206
28/02/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	48 135,30	1 643 796,36	164 379 636
24/03/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	159 708,70	1 644 076,06	164 407 606
30/06/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	938 048,58	1 645 716,64	164 571 664

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)	Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
24/07/2015	Augmentation de capital en vue de rémunérer Emesa	0,01 134 979 075	1 722 891,64	172 289 164
30/09/2015	Exercice d'options de souscription	0,01 206 249,10	1 723 252,44	172 325 244
31/12/2015	Exercice d'options de souscription	0,01 165 151,40	1 723 541,44	172 354 144
31/03/2016	Exercice d'options de souscription	0,01 288 440,60	1 724 046,14	172 404 614
30/06/2016	Exercice d'options de souscription	0,01 589 972,80	1 725 077,94	172 507 794
30/09/2016	Exercice d'options de souscription	0,01 724 315,81	1 726 344,75	172 634 475
31/12/2016	Exercice d'options de souscription	0,01 613 311,00	1 727 417,85	172 741 785
13/04/2018	Augmentation de capital suite à l'exercice du paiement du dividende en actions	0,01 36 249 209,20	1 748 892,50	174 889 250
26/04/2018	Augmentation de capital suite à la mise en place du plan épargne groupe	0,01 15 229 987,00	1 759 490,96	175 949 096
19/03/2019	Exercice d'options de souscription et distribution gratuite d'actions	0,01 421,98	1 759 912,94	175 991 294
16/04/2019	Augmentation de capital suite à l'exercice du paiement du dividende en actions	0,01 27 305 703,96	1 783 191,46	178 319 146
05/12/2019	Distribution gratuite d'actions	0,01 422,43	1 783 613,89	178 361 389
06/12/2019	Réduction du capital par annulation des actions précédemment acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions	0,01 42 685,50	1 740 928,39	174 092 839

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société au cours des trois derniers exercices sont :

- au titre de l'achat de la part minoritaire d'Areas détenue par Emesa Corporacion Empresarial, S.L., Elior Group a émis, le 24 juillet 2015, 7 717 500 actions afin de rémunérer en partie l'apport des 514 500 actions Areas ;
- les augmentations de capital successives intervenues en raison de l'exercice d'options de souscription des plans en vigueur (plans 2010 et 2011 décrits en section 3.1.6.3 du document de référence 2016/2017) ;
- l'augmentation de capital du 13 avril 2018 résultant de l'exercice de l'option du paiement du dividende en action au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017,

décidée par l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 9 mars 2018 ;

- l'augmentation de capital du 26 avril 2018 au profit des adhérents à un plan épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit, décidée par l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 9 mars 2018 ;

- l'augmentation de capital du 19 mars 2019 en raison de l'exercice d'options de souscription et de l'attribution d'actions de performance des plans en vigueur (plans 2016/1, 2016/2 et 2017/1 décrits en section 3.1.6.4 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- l'augmentation de capital du 16 avril 2019 résultant de l'exercice de l'option du paiement du dividende en action au titre de l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 22 mars 2019.
- l'augmentation de capital du 5 décembre 2019 résultant de l'attribution d'actions de performance du plan 2017/1 (décrit en section 3.1.6.4 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- la réduction du capital du 6 décembre 2019 par annulation d'actions précédemment acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, autorisé par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019.

5.3 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ - RFA

5.3.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2019 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2018/2019 ET JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2019

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2019 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM ¹	35 126 020	20,2 %	35 126 020	20,2 %	35 126 020	20,2 %
Emesa	13 339 519	7,7 %	13 339 519	7,7 %	13 339 519	7,7 %
CDPQ	11 916 251	6,8 %	11 916 251	6,8 %	11 916 251	6,8 %
FSP	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %
Flottant ²	104 770 361	60,2 %	104 770 361	60,2 %	104 770 361	60,2 %
Actions auto-détenues ³	50 235	0,0 %	50 235	0,0 %	sans objet	sans objet
TOTAL	174 092 839	100,00 %	174 092 839	100,00 %	174 042 604 ⁴	100 %

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0,6 %

(3) Par décision du 6 décembre 2019 et conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019 aux termes de sa 22^e résolution, le conseil d'administration a procédé à l'annulation des 4 268 550 actions auto-détenues qu'Elior Group a racheté dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions (voir section 5.2.3.1 du Document d'Enregistrement Universel).

(4) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

Déclaration de franchissements de seuils légaux et/ou statutaires

Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert doit informer la Société et l'AMF de la détention directe ou indirecte d'un nombre d'actions (ou de titres assimilés à des actions ou des droits de vote conformément à l'article L.233-9 du Code de commerce) représentant, plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de votes théoriques, dans un délai de quatre jours à compter du franchissement du seuil de participation à la baisse ou à la hausse (article L.233-7 du Code de commerce).

En outre, les Statuts de la Société prévoient que toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou

de concert au sens des articles L. 233-10 du Code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du montant total des actions ou de droits de vote, avant la clôture du cinquième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, doit en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est par ailleurs renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de cinq jours et selon les mêmes modalités. Pour la détermination de ces seuils, il est également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définis par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce. En cas d'observation de ces dispositions statutaires, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies, privé du droit de vote afférent aux actions

dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice, que ceux décrits ci-après au cours de l'exercice écoulé et jusqu'au 31 décembre 2019 :

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Citadel	16 octobre 2018	1 %	-	hausse	1,001 %	1,001 %
Allianz Global Investors GmbH	26 octobre 2018	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Groupe Caisse des Dépôts	29 octobre 2018	2 %	-	hausse	2,01 %	2,01 %
OSTRUM Asset Management	13 novembre 2018	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Edmond de Rothschild	19 novembre 2018	1 %	-	hausse	1,05 %	1,05 %
Citadel	21 novembre 2018	1 %	-	baisse	0,83 %	0,83 %
Sycomore Asset Management	22 novembre 2018	2 %	-	hausse	2,19 %	2,19 %
Amundi	22 novembre 2018	3 %	-	baisse	2,82 %	2,82 %
Amber Capital	28 novembre 2018	1 %	-	hausse	1,06 %	1,06 %
Bertrand Corp	4 décembre 2018	1 %	-	hausse	1,00 %	1,00 %
York Capital Management	5 décembre 2018	1 %	-	hausse	1,47 %	1,47 %
Bertrand Corp	7 décembre 2018	2 - 3 %	-	hausse	3,00 %	3,00 %
Bertrand Corp	11 décembre 2018	4 %	-	hausse	4,00 %	4,00 %
Bertrand Corp	12 décembre 2018	5 %	-	hausse	5,00 %	5,00 %
Allianz Global Investors GmbH	12 décembre 2018	2 %	-	hausse	2,01 %	2,01 %
T.RowePrice	12 décembre 2018	1 %	-	baisse	0,95 %	0,94 %
BNP Paribas Asset Management	14 décembre 2018	1 %	-	baisse	0,86 %	0,83 %
Crédit Agricole S.A.	9 janvier 2019	7%	-	hausse	7,02 %	7,02 %

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Allianz Global Investors GmbH	9 janvier 2019	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Crédit Agricole S.A.	11 janvier 2019	7 %	-	baisse	6,92 %	6,92 %
Franklin Resources, Inc	14 janvier 2019	4 %	-	baisse	3,96%	3,96 %
York Capital Management	25 janvier 2019	1 %	-	baisse	0,94 %	0,94 %
Amber Capital	25 janvier 2019	1 %	-	baisse	0,98 %	0,98 %
Crédit Agricole S.A.	30 janvier 2019	7 %	-	hausse	7,02 %	7,02 %
Fidelity International	30 janvier 2019	1 %	-	hausse	1,16 %	1,16 %
Citigroup Inc.	18 février 2019	5 %	-	hausse	5,28 %	5,28 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	15 février 2019	7 %	-	hausse	7,17 %	7,17 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	19 février 2019	7 %	-	baisse	6,67 %	6,67 %
Crédit Agricole S.A.	19 février 2019	7 %	-	baisse	6,97 %	6,97 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	20 février 2019	7 %	-	hausse	7,25 %	7,25 %
Crédit Agricole S.A.	20 février 2019	7 %	-	hausse	7,55 %	7,55 %
Sycomore Asset Management	20 février 2019	3 %	-	hausse	3,06 %	3,06 %
Crédit Agricole S.A.	4 mars 2019	8 %	-	hausse	8,38 %	8,38 %
Crédit Agricole S.A.	4 mars 2019	8 %	-	baisse	7,43 %	7,43 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	4 mars 2019	7 %	-	baisse	6,96 %	6,96 %

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Crédit Agricole S.A.	18 mars 2019	7 %	-	baisse	6,75 %	6,75 %
Crédit Agricole S.A.	18 mars 2019	7 %	-	hausse	7,02 %	7,02 %
Crédit Agricole S.A.	18 mars 2019	7 %	-	baisse	6,93 %	6,93 %
Amber Capital	25 mars 2019	1 %	-	hausse	1,026 %	1,026 %
Crédit Agricole S.A.	1 ^{er} avril 2019	7 %	-	hausse	7,27 %	7,27 %
Crédit Agricole S.A.	1 ^{er} avril 2019	7 %	-	baisse	6,76 %	6,76 %
Citigroup Inc.	4 avril 2019	5 %	-	baisse	4,90 %	4,90 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	5 avril 2019	7 %	-	hausse	7,87 %	7,87 %
Crédit Agricole S.A.	5 avril 2019	7 %	-	hausse	7,94 %	7,94 %
Fonds Stratégique de Participations	24 avril 2019	5 %	-	baisse	4,99 %	4,99 %
Bertrand Corp	24 avril 2019	5 %	-	baisse	4,93 %	4,93 %
Sycomore Asset Management	24 avril 2019	3 %	-	baisse	2,93 %	2,93 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	7 mai 2019	7 %	-	baisse	6,86 %	6,86 %
Crédit Agricole S.A.	7 mai 2019	7 %	-	baisse	6,94 %	6,94 %
Amundi	30 mai 2019	2 %	-	baisse	1,9 %	1,9 %
Sycomore Asset Management	14 juin 2019	3 %	-	hausse	3,01 %	3,01 %
BIM	21 juin 2019	22 % - 21 %	-	baisse	20,12 %	20,12 %
Sycomore Asset Management	24 juin 2019	3 %	-	baisse	2,91 %	2,91 %
JO Hambro	25 juin 2019	1 %	-	hausse	1,18 %	1,18 %

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Crédit Agricole S.A.	1 ^{er} juillet 2019	5 %	-	baisse	0,07 %	0,07 %
Wellington Management Group LLP	27 juin 2019	4 %	-	hausse	4,01 %	4,01 %
Wellington Management Group LLP	22 juillet 2019	4 %	-	baisse	3,76 %	3,76 %
EMESA	31 juillet 2019	9 % - 8 %	-	baisse	7,48 %	7,48 %
Amber Capital	22 août 2019	1 %	-	baisse	0,9879 %	0,9879 %
Fidelity International	12 septembre 2019	2 %	-	hausse	2,04 %	2,04 %
BDL Capital Management	20 septembre 2019	2 %	-	hausse	2,01 %	2,01 %
La Financière de l'Échiquier	21 octobre 2019	3 %	-	baisse	2,97 %	2,97 %
Franklin Resources, Inc	5 novembre 2019	3 %	-	baisse	2,99 %	2,99 %
Sycomore Asset Management	4 novembre 2019	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Fonds Stratégique de Participations	10 décembre 2019	5 %	-	hausse	5,11 %	5,11 %
Franklin Resources, Inc	17 décembre 2019	2 %	-	baisse	1,89 %	1,89 %
BDL Capital Management	17 décembre 2019	3 %	-	hausse	3,17 %	3,17 %
BlackRock	31 décembre 2019	5 % - 4% - 3 %	-	baisse	2,10 %	2,10 %

5.3.2 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2017/2018 ET JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2018

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2018 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM ¹	39 878 255	22,7 %	39 878 255	22,7 %	39 878 255	22,7 %
Emesa	17 087 800	9,7 %	17 087 800	9,7 %	17 087 800	9,7 %
CDPQ	11 580 582	6,6 %	11 580 582	6,6 %	11 580 582	6,6 %
FSP	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %
Flottant ²	98 479 176	55,9 %	98 479 176	55,9 %	98 479 176	55,9 %
Actions auto-détenues	32 830	0,0 %	32 830	0,0 %	sans objet	sans objet
TOTAL	175 949 096	100,00 %	175 949 096	100,00 %	175 916 266³	100,00 %

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0,6 %

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2017/2018 figure à la section 5.3 du document de référence déposé le 24 janvier 2019.

5.3.3 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2016/2017

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM ¹	47 168 049	27,31 %	47 168 049	27,31 %	47 168 049	27,32 %
Emesa	17 087 800	9,89 %	17 087 800	9,89 %	17 087 800	9,90 %
CDPQ	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %
Flottant ²	97 118 204	56,22 %	97 118 204	56,22 %	97 118 204 ³	56,24 %
Actions auto détenues	68 297	0,04 %	68 297	0,04 %	0	0 %
TOTAL	172 741 785	100 %	172 741 785	100 %	172 673 488	100 %

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0 %

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2016/2017 figure à la section 5.3 du document de référence déposé le 29 janvier 2018.

5.3.4 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote, les Statuts de la Société ayant écarté la mise en place de droits de vote double.

attachés aux actions ayant droit de vote est de 169 784 054 (concernant la mise en place du programme de rachat d'actions se reporter à la section 5.2.3.1).

Au 31 décembre 2019, le nombre total d'actions s'élève à 174 092 839 alors que le nombre total de droits de vote

5.3.5 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

À la date du Document d'Enregistrement Universel, les actionnaires connus détenant plus de 5 % du capital de la Société et membres du conseil d'administration sont :

- la société BIM, actionnaire historique et de référence. Cette structure est représentée par Robert Zolade ;
- la société Emesa Corporacion Empresarial, S.L., représentée par Vanessa Llopart, nommée par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 11 mars 2016 ;
- la Caisse de dépôt et placement du Québec, administrateur indépendant représenté par Elisabeth Van Damme, dont la cooptation par le conseil d'administration le 2 mars 2016 a été ratifiée par l'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 10 mars 2017 ;
- le Fonds Stratégique de Participations, représenté par Virginie Duperat Vergne, nommé par l'assemblée

générale mixte des actionnaires de la Société le 9 mars 2018.

Le conseil d'administration de la Société réuni le 3 décembre 2019 a qualifié d'indépendants six de ses membres dont EMESA, CDPQ et FSP.

En effet, outre le respect des critères d'indépendance tels que précisés par le code AFEP-MEDEF, par ces entités, le conseil d'administration, après examen par le comité des nominations et des rémunérations a estimé que les participations détenues par EMESA (7,66 %), CDPQ (6,84 %) et FSP (5,11 %) dans le capital de la Société n'affectaient pas leurs libertés de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'intérêt.

La composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite en section 3.1 du Document d'Enregistrement Universel.

5.3.6 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

5.3.7 STRUCTURE DE CONTRÔLE

La Société n'est pas contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

6

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

6.1	Contrats importants	322	6.4	Informations incluses par référence	326
6.1.1	Contrat de Crédit Senior	322	6.5	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	327
6.1.2	Programme de Titrisation de Créances	322	6.6	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	328
6.2	Documents accessibles au public	323	6.7	Table de concordance du rapport financier annuel	332
6.3	Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA	324	6.8	Table de concordance du rapport de gestion	333
6.3.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	324			
6.3.2	Responsables du contrôle des comptes	325			

6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 CONTRATS IMPORTANTS

La liste de certains contrats importants conclus par le Groupe est présentée ci-dessous.

6.1.1 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Le Contrat de Crédit Senior conclu par le Groupe est décrit à la section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel.

6.1.2 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Le Programme de Titrisation de Créances est décrit à la section 4.7.5 « Programme de Titrisation de Créances » du Document d'Enregistrement Universel.

6.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents relatifs à la Société devant être mis à la disposition du public et en particulier les Statuts, les comptes, les informations financières, les rapports présentés à l'assemblée générale par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes, peuvent être consultés au siège social, 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex.

Le calendrier indicatif des publications pour l'exercice 2019/2020 est présenté à la section 1.7 du Document d'Enregistrement Universel.

Ces documents sont également consultables sur le site www.eliorgroup.com.

6.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES - RFA

6.3.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation. Le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document d'Enregistrement Universel.

Le 10 janvier 2020,

Le directeur général,

Philippe Guillemot.

6.3.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes	Date de première nomination	Durée du mandat	Expiration du mandat
Titulaires			
PricewaterhouseCoopers Audit, Représenté par Monsieur Matthieu Moussy 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 octobre 2006	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2023
KPMG AUDIT IS Représenté par Monsieur François Caubrière Tour EQHO avenue Gambetta- 92066 Paris La Défense Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	30 janvier 2008	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
Suppléants			
KPMG AUDIT ID Représenté par Monsieur Jean-Paul Vellutini Tour EQHO avenue Gambetta- 92066 Paris La Défense Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	7 janvier 2014	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
Monsieur Jean-Christophe Georghiou ¹ 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly sur Seine France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 mai 2014	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2023

(1) Nommé en remplacement de Monsieur Yves Nicolas par l'assemblée générale du 26 mai 2014

6.4 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018 présentés dans le document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 janvier 2019 ;
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 présentés dans le document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 janvier 2018 ;
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 présentés dans le document de référence 2016 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 janvier 2017 sous le numéro R17-003.

6.5 INFORMATIONS PROVENANT DES TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le Document d'Enregistrement Universel contient, notamment au chapitre 1 « Elior Group », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle.

Certaines de ces informations proviennent d'études réalisées par des organismes externes, notamment les rapports de GIRA Foodservice, pour les données concernant la restauration collective et les rapports de l'INSEE/ESAN concernant le marché des Services, Technomic pour les marchés aux États-Unis, et Peter Roberts pour les marchés au Royaume-Uni.

Ces informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés aboutirait aux mêmes résultats.

Certaines autres de ces données s'appuient sur les études d'un cabinet d'expertise de réputation internationale mandaté par la Société.

Sauf indication contraire, les informations figurant dans le Document d'Enregistrement Universel relatives aux parts de marché et à la taille des marchés pertinents du Groupe sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

6.6 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 2017/1129 et aux pages du Document d'Enregistrement Universel :

Rubriques de l'annexe I du Règlement UE 2017/1129		Sections	Numéros de page
1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	6.3.1	324
2	Contrôleurs légaux des comptes	6.3.2	325
3	Facteurs de risques	3.2	155-173
4	Informations concernant l'émetteur	1.4	15-16
5	Aperçu des activités		
5.1	Principales activités	1.6.1	18-25
5.2	Principaux marchés	1.6.1, 1.6.2, 1.6.4, 4.1.2	18-25, 26-27, 32-36, 177-180
5.3	Évènements exceptionnels	4.11.1.2 5.2/ de l'annexe des comptes consolidés	274-275, 217-218
5.4	Stratégie et objectifs	1.6.1.3, 1.6.2	20-25, 26-27
5.5	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.2.1.2, 3.2.1.3, 3.2.1.5, 3.2.1.8, 3.2.3.2	157, 157-158, 158-159, 160-161, 167-168
5.6	Position concurrentielle	1.6.3, 3.2	27-31, 155-173
5.7	Investissements	4.2.2, 4.7.6.1	186-187, 203
6	Organigramme		
6.1	Description sommaire du Groupe	1.4, 1.6.1	15-16, 18-25

Rubriques de l'annexe I du Règlement UE 2017/1129		Sections	Numéros de page
6.2	Liste des filiales importantes	1.5 12/ de l'annexe aux comptes consolidés	17, 264-267
7	Examen de la situation financière et du résultat		
7.1	Situation financière	4.1, 4.6, 4.7	175-184, 195, 196-203
7.2	Résultat d'exploitation	4.9 / de l'annexe aux comptes consolidés	206-267
8	Trésorerie et capitaux	4.7.1	196-197
9	Environnement réglementaire	1.6.5	37-45
10	Informations sur les tendances	1.6.1.3, 1.6.2, 1.6.4	20-25, 26-27, 32- 36
11	Prévisions ou estimations du bénéfice	4.1, 4.8	175-184, 204- 205
12	Conseil d'administration et Direction générale		
12.1	Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3	93-97, 98, 98-121
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.3.1.1, 3.1.3.1.3	101-103, 113
13	Rémunérations et avantages		
13.1	Rémunération et avantages en nature	3.1.6 9.1/ de l'annexe des comptes consolidés	124-154, 262
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées	4.1, 4.11.4.9 6.11 / de l'annexe des comptes consolidés	175-184, 280, 227
14	Fonctionnement des organes d'administration et de Direction		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.3.1	98-103
14.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.3.1.4	113

Rubriques de l'annexe I du Règlement UE 2017/1129		Sections	Numéros de page
14.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations	3.1.3.4.1, 3.1.3.4.2	117-118, 118-119
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3, 3.1.4	92-173, 121
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	3.1, 4.11.1.2.3	93-154, 274
15	Salariés		
15.1	Nombre de salariés	1.3.2 7.3 / de l'annexe des comptes consolidés	12, 234-235
15.2	Participations et stock-options	5.2.3, 5.3.1, 3.1.6.4	308-309, 314-318, 140-153
15.3	Participations des salariés dans le capital	5.3.1	314-318
16	Principaux actionnaires		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	5.3	314-320
16.2	Existence de droits de vote différents	5.3.1	314-318
16.3	Contrôle de l'émetteur	5.3.7	320
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	5.3.6	320
17	Opérations avec les apparentés	9.1 et 9.2/ de l'annexe des comptes consolidés	262
18	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1	Informations financières historiques	*	
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	NA	

Rubriques de l'annexe I du Règlement UE 2017/1129		Sections	Numéros de page
18.3	Vérification des informations financières historiques annuelles	4.10, 4.12	268-271, 286-289
18.4	Informations financières pro forma	NA	
18.5	Politique de distribution des dividendes	4.6	195
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.2, **	155-171
18.7	Changement significatif de la situation financière commerciale	3.2.1.2, 3.2.1.3, 3.2.1.8, 3.2.1.9, 3.2.1.10, 4.4	157, 157-158, 160, 161, 162, 191
19	Informations complémentaires		
19.1	Capital social	5.2.1, 5.2.5, 5.2.6, 4.11.4.7, 4.11.4.8	304-307, 310, 311-313, 279
19.2	Acte constitutif et statuts	5.1	296-303
20	Contrats importants	4.7.2, 4.7.3, 4.7.4, 4.7.5, 6.1	197-199, 200, 201-202, 322
21	Documents accessibles au public	6.2	323

* en application du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant le Règlement (UE) numéro 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018 présentés dans le document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 24 janvier 2019.
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 présentés dans le document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 janvier 2018.
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 présentés dans le document de référence 2016 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 janvier 2017 sous le numéro R17-003.

** en application de l'annexe 1 du Règlement (UE) 2017/1129, Elios n'a aucune procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage qui a eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

6.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Sections	Numéros de page
Comptes sociaux	4.11	272-289
Comptes consolidés	4.9	206-267
Rapport de gestion	4.1	175-184
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	4.1.2	177-180
Analyse des résultats	4.1	175-184
Analyse de la situation financière	4.7	196-203
Principaux risques et incertitudes	3.2 7.17/ de l'annexe des comptes consolidés	155-171 250-257
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5.2	304-313
	5.3	314-320
Rachats par la société de ses propres actions	5.2.3	308-309
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.10	268-271
	4.12	286-289
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	11/ de l'annexe des comptes consolidés	263
Rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3	92-173
Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	6.3.1	324

6.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

	Sections	Numéros de page
Analyse de l'évolution des affaires	4.1	175-184
Analyse des résultats	4.1	175-184
Analyse de la situation financière	4.7	196-203
Description des principaux risques et incertitudes	3.2	155-171
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.1	175-184
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	7.17/ de l'annexe des comptes consolidés	250-257
Tableau récapitulatif des délégations accordées au conseil d'administration en cours de validité et des utilisations faites au cours de l'exercice écoulé	5.2.1	309-312
Informations visées à l'article L 225-37-5 du code de commerce : éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5.2	304-313
Informations visées à l'article L 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2.3.1	308-309
Situation au cours de l'exercice écoulé	4	175-294
Évolution prévisible de la situation	4.8	204-205
Évènements importants survenus depuis la fin de l'exercice écoulé	4.4	191
Activités en matière de recherche et de développement	NA	
Activités et résultats d'Elior Group	4.11	272-285
Activités et résultats des filiales d'Elior Group au cours de l'exercice écoulé	4.11.5.4	284
Perspectives d'avenir	4.8	204-205
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior Group	4.11.5.8	285
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3	314-320
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.6	124-154
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.3.1.2	104-112

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du rapport de gestion

	Sections	Numéros de page
Informations sociales et environnementales	2	51-91
Prise de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés du groupe ayant leur siège social en France	4.1.1, 12/ de l'annexe des comptes consolidés	176-177, 264-267
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	3.1.6.5	153-154
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	4.11.4.4, 4.11.4.10	278, 280
Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	3	92-173
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.11.5.8	285

