

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL
2013-2014

**UN MONDE
D'ATTENTIONS**

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2013-2014



Société anonyme au capital de 1 643 712,06 euros

Siège social :

61-69, rue de Bercy
75012 Paris
408 168 003 R.C.S. Paris



En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF ») a enregistré le présent document de référence le 26 janvier 2015 sous le numéro R15-005. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que 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.

L'enregistrement, conformément aux dispositions de l'article L. 621-8-1-I du Code monétaire et financier, a été effectué après que l'AMF a vérifié que le document est complet et compréhensible et que les informations qu'il contient sont cohérentes. Il n'implique pas l'authentification par l'AMF des éléments comptables et financiers présentés.

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

NOTE

Remarques générales

Le présent document de référence (ci-après le « Document de Référence ») 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 Elios SA 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 de Référence, le terme « Société » désigne Elios société anonyme. Toutes les références au « Groupe », « Groupe Elios » et « Elios » concernent la Société et ses filiales consolidées prises dans leur ensemble.

Informations prospectives

Le Document de Référence 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 de Référence 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 de Référence 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 de Référence 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 de Référence. 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	LE GROUPE ELIOR	1
1.1	Message du président du conseil d'administration	2
1.2	Questions au directeur général	3
1.3	Informations financières sélectionnées	5
1.4	Historique	7
1.5	Organigramme	8
1.6	Les activités et les stratégies	9
1.7	Elior en bourse	37

2	RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE	39
2.1	Contexte et enjeux	41
2.2	Gouvernance de la RSE	43
2.3	Une entreprise responsable	45
2.4	Un employeur engagé	52
2.5	Un partenaire impliqué	58
2.6	Note méthodologique, tableaux des indicateurs, avis des commissaires aux comptes et table de concordance	61

3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	73
	Rapport du président et du conseil d'administration sur le fonctionnement du conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques – RFA ¹	74
3.1	Organes d'administration et de direction – RFA	74
3.2	Gestion des risques – RFA	93
3.3	Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration – RFA	125
3.4	Salariés – RFA	126

(1) RFA : les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme (voir table de concordance au 6.8)

4	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2013-2014 – RFA	129
4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés – RFA	130
4.2	Résultat social et dividende – RFA	141
4.3	Situation financière et trésorerie du Groupe – RFA	142
4.4	Perspectives pour l'exercice 2014-2015 – RFA	150
4.5	Comptes consolidés 2013-2014 et annexes – RFA	151
4.6	Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2013-2014 – RFA	196
4.7	Comptes sociaux et annexes – RFA	197
4.8	Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2013-2014 – RFA	206
4.9	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – RFA	207

5	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL	211
5.1	Renseignements concernant Elior SA	212
5.2	Le capital social – RFA	218
5.3	L'actionnariat de la Société – RFA	222

6	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	225
6.1	Contrats importants	226
6.2	Documents accessibles au public	226
6.3	Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes – RFA	227
6.4	Honoraires des commissaires aux comptes – RFA	229
6.5	Informations incluses par référence	230
6.6	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	230
6.7	Table de concordance du Document de Référence	231
6.8	Table de concordance du rapport financier annuel	233
6.9	Table de concordance du rapport de gestion	234
6.10	Informations requises par l'article R. 225-105-1 du code de commerce (« Grenelle II »)	235

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement.)

1

LE GROUPE ELIOR

1.1	Message du président du conseil d'administration	2
1.2	Questions au directeur général	3
1.3	Informations financières sélectionnées	5
1.4	Historique	7
1.5	Organigramme	8
1.6	Les activités et les stratégies	9
1.6.1	Les activités	9
1.6.1.1	L'activité de Restauration Collective	9
1.6.1.2	L'activité de Restauration de Concessions	15
1.6.2	Les stratégies	19
1.6.3	Les atouts concurrentiels du Groupe	21
1.6.3.1	Elior est un leader international de la restauration et des services opérant sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs	21
1.6.3.2	Une forte complémentarité entre les deux activités du Groupe, Restauration Collective et Restauration de Concessions, qui offre de multiples relais de croissance	23
1.6.3.3	Un modèle économique résilient et attractif, bénéficiant d'une certaine visibilité grâce à une base de clients fidèles et des relations contractuelles durables	24

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	24
1.6.3.5	Une performance financière solide, alliant croissance, génération de trésorerie et progression des marges	25
1.6.3.6	Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance profonde de leurs marchés	25
1.6.4	Les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère et l'environnement concurrentiel	26
1.6.4.1	Le marché de la Restauration Collective	26
1.6.4.2	Le marché des <i>Support Services</i>	28
1.6.4.3	Le marché de la Restauration de Concessions	29
1.6.5	L'environnement réglementaire	32
1.7	Elior en bourse	37
1.7.1	Communication financière et relations avec les actionnaires	37
1.7.1.1	Préparation de la communication financière	37
1.7.1.2	Moyens mis en œuvre dans la communication financière	37
1.7.1.3	Des contacts réguliers	37
1.7.1.4	Une information en continu	37
1.7.2	L'action Elior	38

1. LE GROUPE ELIOR

1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

“Elior est entré dans une nouvelle phase de son histoire”

James Arnell
Président du conseil d'administration

En deux décennies, Elior est devenu l'un des leaders mondiaux de la restauration et des services associés à partir d'un mix vertueux de croissance organique et d'acquisitions créatrices de valeur. Il a conservé l'esprit et les atouts du challenger – audace, inventivité, réactivité et capacité à entreprendre. Ces qualités sont aujourd'hui mises au service d'une stratégie ambitieuse de développement à l'international.

Le succès de l'introduction d'Elior sur le marché Euronext Paris au cours du printemps 2014 marque une nouvelle étape dans son projet industriel et montre la confiance des investisseurs institutionnels français et internationaux dans le business model, la stratégie et les perspectives de croissance de l'entreprise. En renforçant sa structure financière, cette opération a permis une forte réduction de l'endettement d'Elior. Le Groupe a ainsi aujourd'hui les moyens de poursuivre son développement, par des acquisitions ciblées et des investissements importants, comme ceux réalisés actuellement en concessions aux États-Unis. Enfin, la cotation en Bourse renforce la visibilité d'Elior, ses relations avec les investisseurs et sa présence dans les médias. Les résultats de l'exercice 2013-2014 sont à la hauteur de la confiance des investisseurs. Elior a tenu ses engagements. La croissance organique de 3,9 % du chiffre d'affaires et l'Ebitda en hausse de 5,4 % sont au rendez-vous, en dépit d'un contexte économique contrasté dans la zone euro. Le Groupe montre à nouveau la résilience de ses activités et la pertinence de son modèle économique.

Elior a su adapter ses structures, ses coûts et ses offres aux conditions de marché difficiles en Europe du sud ces dernières années, tout en y renforçant ses positions et sa rentabilité. Le Groupe est aujourd'hui particulièrement bien placé pour tirer parti du rebond attendu dans ces pays, comme on le note déjà en Espagne.

Je suis très confiant dans la capacité d'Elior à trouver de nouvelles opportunités de développement, associant croissance organique et acquisitions ciblées, en préservant sa culture entrepreneuriale et en offrant à ses clients la meilleure qualité de service.

1.2 QUESTIONS AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

“Elior poursuit sa stratégie de développement”

Gilles Petit
Directeur général Groupe

Comment jugez-vous les résultats de l'année 2014 ?

2014 est une bonne année pour Elior. Le Groupe démontre à nouveau sa résilience et sa capacité de croissance. Le chiffre d'affaires annuel consolidé progresse de 6,5 %, à 5 341 millions d'euros, en ligne avec les objectifs fixés. Cette performance est le résultat d'une solide croissance organique de 3,9 %, à laquelle s'ajoute l'impact des opérations de croissance externe, en particulier aux États-Unis. Les objectifs de rentabilité annoncés lors de l'introduction en bourse d'Elior sur le marché Euronext Paris ont été respectés, avec une marge d'Ebitda de 8,4 % du chiffre d'affaires, soit 447 millions d'euros.

Comment l'activité de Restauration Collective et Support Services résiste-t-elle à la conjoncture incertaine ?

En Restauration Collective et Services, le chiffre d'affaires progresse de 8,2 %. Cette performance est le résultat d'une croissance organique très soutenue (+3,4 %) et de l'intégration de TrustHouse Services aux États-Unis.

À l'international, la reprise se confirme en Espagne, et la croissance reste globalement positive dans les autres pays.

Sur le marché entreprises et administrations, Elior bénéficie en France d'une dynamique commerciale vigoureuse qui se traduit par une croissance organique soutenue, malgré le retard dans le démarrage de plusieurs nouveaux contrats. Le taux de rétention est resté stable à 95 % en dépit d'une concurrence exacerbée. Les offres innovantes et évolutives d'Elior lui ont ainsi permis de remporter des succès majeurs avec EDF, Carrefour ou la Tour Carpe Diem des groupes Aviva et Predica dans le quartier de la Défense à Paris.

À l'international sur ce même marché, la croissance organique a été solide, à 3,4 %, alimentée par le démarrage du contrat Itinere en restauration ferroviaire en Italie, et par de nouveaux contrats conclus avec Seat en Espagne, en Italie avec Telecom Italia et la Banque d'Italie et, au Royaume-Uni la base navale de Portsmouth. Aux États-Unis, THS a terminé l'année sur une solide dynamique de développement, qui préfigure une croissance organique soutenue pour l'exercice 2014-2015.

Dans le secteur de l'enseignement, la croissance enregistrée en France, aux États-Unis, en Espagne et au Royaume-Uni compense le ralentissement observé dans les pays d'Europe du Sud. En France, Elior a ainsi remporté un contrat historique sur le marché des collèges, avec la restauration de 55 collèges du Conseil Général des Hauts-de-Seine.

Sur le marché de la santé, le Groupe continue d'enregistrer de bonnes performances, notamment en France, avec le gain de six cliniques du groupe Medipole. À l'international, la croissance constatée dans la péninsule ibérique, à Valence, et au Royaume-Uni, avec le Nottingham University Trust, compense un léger recul des ventes en Italie.

Sur quelle dynamique de croissance évoluent vos marchés de restauration commerciale de concessions ?

L'activité Restauration de Concessions & Travel Retail enregistre une croissance organique de 4,9 %, hors effet de la cession des filiales Argentine et Marocaine, et de la vente d'activités non stratégiques en France et au Royaume-Uni.

Sur le marché autoroutes, le fort développement relevé en Allemagne et en Italie, deux pays où Elior a gagné des aires de services supplémentaires, compense le léger recul du chiffre d'affaires en France, où la consommation a été atone. En Floride et dans le Maryland, Áreas tire parti comme prévu de la montée en puissance des aires récemment renouvelées.

Dans les aéroports, l'activité bénéficie de la hausse du trafic aérien, du retournement progressif du marché en Espagne et en Italie où de nouveaux points de vente ont été ouverts à Rome et Milan. C'est également le cas aux États-Unis, à Los Angeles, Newark et Chicago O'Hare. À Madrid Barajas, Áreas a achevé le déploiement de 47 offres de restauration sous 27 enseignes différentes, qui font de cet aéroport une référence en Europe.

Quelles sont les perspectives pour l'exercice 2014-2015 ?

Le Groupe a ouvert l'exercice 2014-2015 sur une bonne dynamique. Notre double expérience de restauration collective et de restauration de concessions est un atout pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs sur ces deux marchés. Les partenariats établis avec des enseignes leader, plébiscitées par les consommateurs comme Costa Coffee (meilleur coffee-shop européen), Paul, l'enseigne de restauration rapide préférée des Français, Exki, Starbucks (le plus important d'Europe à Madrid Barajas), Burger King en Espagne et aux États-Unis font d'Elior un acteur mondial majeur. Ils ont également permis au Groupe de prendre de l'avance dans le déploiement de concepts et d'enseignes de restauration rapide et de vente à emporter dans les entreprises et les écoles, en complément des selfs traditionnels (Monop Daily, Illy Café, Berts, Paul, Exki, Sushi-bar). Les synergies dégagées grâce aux positions de leadership conquises en France, en Italie et en Espagne permettent au Groupe d'offrir des prestations en constante amélioration tout en créant de la valeur. En Espagne, après des années de crise au cours desquelles notre filiale Serunion a maintenu une croissance organique et une rentabilité solides, celle-ci est maintenant en excellente position pour profiter du rebond économique amorcé. À Londres, l'acquisition de Lexington Catering renforce nos positions dans la City. Elior réalise désormais au Royaume-Uni plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires.

En concessions, aux États-Unis, Áreas va tirer profit de l'achèvement des programmes d'investissements de plus de 150 millions de dollars consacrés à la rénovation des aires d'autoroutes gagnées.

Notre stratégie basée sur une excellente connaissance des voyageurs et des tendances de consommation et notre portefeuille de marques fortes nous permettent de proposer aux aéroports, gares et autoroutes les meilleures combinaisons de formats innovants.

Enfin, le succès de l'entrée en Bourse d'Elior en juin 2014 a permis de ramener l'endettement du Groupe à un niveau modéré qui va lui permettre de poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de croissance organique et externe rentable avec comme priorité le doublement en trois ans de son chiffre d'affaires aux États-Unis.

Le Groupe a ainsi aujourd'hui les atouts et les moyens de poursuivre son développement organique et sa croissance externe avec des opérations ciblées, un modèle qui a fait ses preuves depuis deux décennies.

1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET EXTRA-FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Chiffres clés 2013-2014

5 341 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

3 774 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE & SUPPORT SERVICES	1 567 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION DE CONCESSIONS & TRAVEL RETAIL
18 000 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	3,8 MILLIONS DE CONSOMMATEURS CHAQUE JOUR
106 000 EMPLOYÉS	13 PAYS DANS LE MONDE

Données du compte de résultat

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre	
	2014	2013
Chiffre d'affaires	5 341	5 017
Restauration Collective & Support Services	3 774	3 488
– France	2 122	2 093
– Reste du monde	1 652	1 395
Restauration de Concessions & Travel Retail	1 567	1 529
– France, Allemagne, Belgique, Italie	948	924
– Péninsule ibérique et Amériques	619	605
Croissance du chiffre d'affaires	6,5 %	12,4 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	3,7 % ⁽¹⁾	1,1 %
Résultat opérationnel courant	308,3	286,5
Marge de résultat opérationnel courant ⁽²⁾	5,8 %	5,7 %
Résultat net part du Groupe	47,8	8,7

(1) Y inclus l'impact négatif de 0,2 % lié à la variation du nombre de jours ouvrés.

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

Evolution du chiffre d'affaires par zone géographique pour l'exercice 2013/2014

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre	
	2014	2013
France	2 829	2 814
Reste Europe	1 933	1 802
Reste Monde	579	401
TOTAL GROUPE	5 341	5 017

Evolution du chiffre d'affaires par marché pour l'exercice 2013/2014

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre	
	2014	2013
– Entreprises et Administrations	1 723	1 616
– Enseignement	1 050	977
– Santé	1 001	895
Total Restauration Collective & Support Services	3 774	3 488
– Autoroutes	575	547
– Aéroports	623	590
– Ville et Loisirs	368	392
Total Restauration de Concessions & Travel Retail	1 567	1 529
TOTAL GROUPE	5 341	5 017

Données du bilan

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre	
	2014	2013
Ecart d'acquisition	2 360,2	2 411,6
Trésorerie	220,2	210,0
Capitaux propres	1 322,6	650,8 ²
Emprunts et dettes financières	1 588,5	2 376,9
Endettement net ¹	1 380,4	2 181,4

(1) Selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.3.2. « Contrat de Crédit Senior » du Document de Référence, c'est-à-dire excluant les frais d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés, d'autre part.

(2) L'écart entre les capitaux propres publiés en 2013, soit 658,7 millions d'euros et les capitaux propres tels que présentés au tableau ci-dessus, soit 650,8 millions d'euros résulte de l'application de la norme IAS19 révisée de manière rétrospective.

Données du tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre	
	2014	2013
Flux de trésorerie liés à l'activité	241,4	161,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements	(174,1)	(406,5)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	15,0	318,2
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	(23,6)	2,1
Variation de la trésorerie nette	58,7	75,3

Autres données financières

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre	
	2014	2013
EBITDA	447,3	424,0
Restauration Collective & Support Services	293,0	288,5
Restauration de Concessions & Travel Retail	158,8	142,5
Sièges, holdings et achats	(4,5)	(7,0)
Marge d'EBITDA ^{1 2 3}	8,4 %	8,4 %
Chiffre d'affaires <i>pro forma</i> ⁴	Non applicable	5 208,5
Restauration Collective & Support Services	Non applicable	3 679,8
Restauration de Concessions & Travel Retail	Non applicable	1 528,7
EBITDA <i>pro forma</i>^{1 2 4}	Non applicable	439,7
Restauration Collective & Support Services	Non applicable	304,2
Restauration de Concessions & Travel Retail	Non applicable	142,5
Sièges, Holdings et Achats	Non applicable	(7,0)
Marge d'EBITDA <i>pro forma</i>^{1 2 4 5}	Non applicable	8,4 %

(1) L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel courant avant dépréciations, amortissements et provisions. Il inclut la quote-part de résultat des entreprises associées.

(2) L'EBITDA et l'EBITDA *pro forma* 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. L'EBITDA et l'EBITDA *pro forma* peuvent varier et ne pas être comparables aux notions similaires utilisées par d'autres. Le Groupe présente l'EBITDA et l'EBITDA *pro forma* à titre indicatif seulement. En ce qui concerne l'EBITDA *pro forma*, les informations que le Groupe présente ne correspondent pas aux résultats que le Groupe aurait réalisés si les acquisitions pour lesquelles un ajustement est effectué avaient été effectuées aux dates indiquées. Il n'y a aucune garantie que les éléments que le Groupe a identifiés comme non-courants aux fins d'ajustement ne se renouvelleront pas ou se renouvelleront à l'avenir. Les calculs d'EBITDA et d'EBITDA *pro forma* 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. Ces informations

peuvent ne pas être comparables aux états financiers consolidés du Groupe inclus dans le Document de Référence. Le Groupe présente l'EBITDA et l'EBITDA *pro forma* à titre indicatif afin d'aider le lecteur dans l'appréciation de la performance opérationnelle du Groupe. L'EBITDA et l'EBITDA *pro forma* 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.

(3) La marge d'EBITDA, exprimée en pourcentage, représente l'EBITDA divisé par le chiffre d'affaires.

(4) Le chiffre d'affaires *pro forma* et l'EBITDA *pro forma* du Groupe pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 ont été calculés à partir du chiffre d'affaires et de l'EBITDA du Groupe pour cette période ajustée pour refléter l'acquisition de THS comme si THS avait été intégrée dans le périmètre de consolidation du Groupe le 1^{er} octobre 2012.

(5) La marge d'EBITDA *pro forma*, exprimée en pourcentage, représente l'EBITDA *pro forma* divisé par le chiffre d'affaires *pro forma*.

Voir note 4/1 de la section 4.5

1.4 HISTORIQUE

Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale : Elior.

Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au registre du commerce et des sociétés sous le numéro 408 168 003 RCS Paris.

Date de constitution et durée

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 : 61-69 rue de Bercy, 75012 Paris. Le numéro de téléphone du siège social est le (33) 1 40 19 50 00. La Société est une société anonyme à conseil d'administration de 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 proposant une large gamme de services, comprenant ses deux activités historiques que sont la Restauration Collective et la Restauration de Concessions, auxquels ont été adjoints les *Support Services*, d'une part, et le *Travel Retail*, d'autre part. Le Groupe intervient aujourd'hui dans 13 pays à travers le monde.

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 Concessions en prenant une participation dans la société Elitair, avant d'en devenir le leader en 1997 par le biais de l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société Holding de Restauration Concédée. 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 Concessions en Italie et en Espagne par le biais de partenariats avec les groupes Áreas et MyChef. Il renforce également sa présence sur le marché de la Restauration Collective en Espagne par une alliance avec Serunió. Le Groupe diversifie son activité en pénétrant le marché français des *support services* en 2004 par l'acquisition du contrôle d'Hôpital Service, une société spécialisée dans les *support services* (bionettoyage et services d'hôtellerie de santé) des établissements de santé.

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

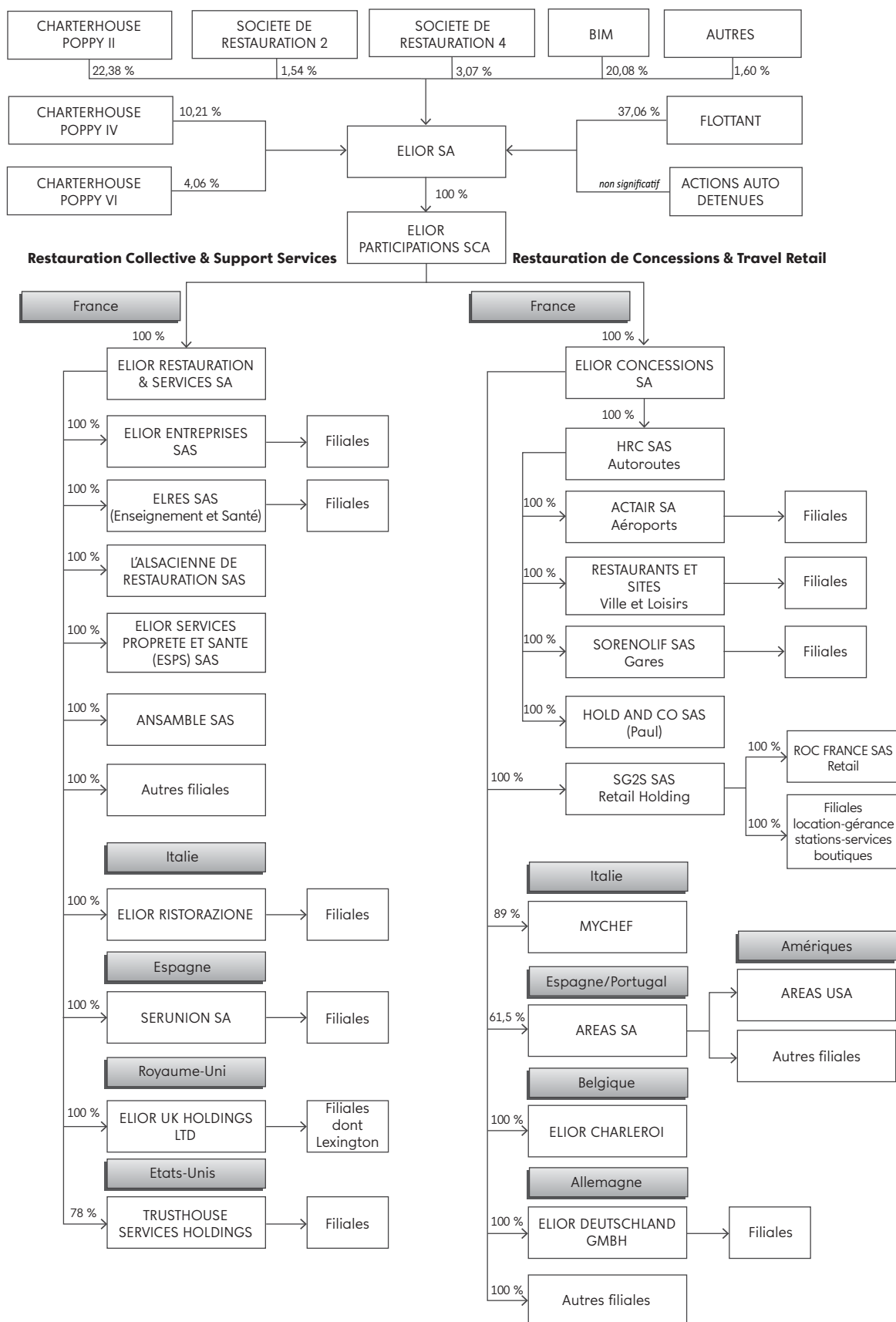
Plus récemment, le Groupe a initié un certain nombre d'acquisitions sur différents marchés et dans différentes industries. Ainsi il acquiert en 2010 Copra, un acteur italien de la restauration collective et Sin&Stes, un des leaders français des services de propreté aux entreprises. Cette dernière acquisition 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, Grande Bretagne et 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. Enfin, en 2013, le Groupe fait son entrée sur le marché américain de la restauration collective avec l'acquisition de TrustHouse Services (ci-après « THS »), 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.

Depuis la première année d'activité du Groupe en 1991, le chiffre d'affaires annuel a plus que décuplé, atteignant 5,34 milliards d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2014.

1.5 ORGANIGRAMME

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique du Groupe à la date d'enregistrement du Document de Référence.



1.6 LES ACTIVITÉS ET LES STRATÉGIES

■ 1.6.1 LES ACTIVITÉS

Le Groupe est un acteur international de la restauration collective et de la restauration de concessions et sert environ 3,8 millions de consommateurs chaque jour dans environ 18 000 restaurants et points de vente dans le monde. Le Groupe offre également des *support services*. Le Groupe emploie aujourd'hui environ 106 000 salariés dans 13 pays à travers l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Amérique Latine. Le Groupe est l'unique acteur européen à bénéficier d'une position concurrentielle de premier plan à la fois dans les activités de Restauration Collective que dans les activités de Restauration de Concessions.

L'activité Restauration Collective comprend des services de restauration et les services qui lui sont associés. Cette activité vise trois clientèles sectorielles clés : les entreprises et les administrations, les établissements d'éducation et d'enseignement et les établissements de santé. Dans le cadre de son activité de Restauration Collective (qui fait partie de son segment Restauration Collective & Support Services), le Groupe offre à ses clients une gamme diversifiée de services de restauration et de services associés. Le Groupe est présent principalement dans ses pays historiques en Europe et depuis 2013 aux États-Unis. Sur la base du chiffre d'affaires 2014, le Groupe estime être le troisième acteur de la restauration collective en Europe et le quatrième dans le monde.

L'activité de Restauration de Concessions et de *Travel Retail* consiste à concevoir et opérer des points de vente de restauration, des *convenience stores* et marginalement des boutiques proposant une offre non alimentaire principalement au sein d'espaces de voyage et de loisirs, dans le cadre d'une concession. L'activité de Restauration de Concessions est étroitement liée à l'industrie du voyage et s'exerce sur trois marchés : les aéroports, les aires d'autoroutes et les sites urbains et de loisirs qui incluent les gares, les centres d'exposition, les musées, les parcs de loisirs et les villages de vacances. L'activité de Restauration de Concessions est complémentaire des offres non alimentaires que le Groupe propose sur les lieux de transit dans le cadre de son activité de *Travel Retail*. Le Groupe est présent principalement dans quatre pays : France, Italie, Espagne et États-Unis. Le Groupe estime être le troisième acteur mondial de la restauration de concession.

Le Groupe a choisi de diversifier son offre vers des soft services et particulièrement dans les domaines de la propreté, des services d'accueil, de conciergerie, de maintenance courante et de gestion des espaces verts. La majorité de l'activité de *Support Services* du Groupe (qui fait partie de son activité Restauration Collective & Support Services) est exercée en France et consiste en la fourniture de services de *soft facilities management*, essentiellement dans le domaine de la propreté. 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 dans le marché Santé en France.

Au cours des dernières années, le Groupe a connu une croissance significative, tant organique qu'externe, avec des acquisitions lui ayant permis d'enrichir ses offres et de pénétrer de nouveaux marchés. Malgré un environnement économique difficile, en particulier en Europe du Sud, le Groupe a su maintenir, depuis 2010, une croissance organique positive sur l'ensemble de ses marchés géographiques et dans la plupart de ses branches d'activité. En outre, le Groupe a procédé à plusieurs acquisitions significatives depuis 2010. Le Groupe a ainsi acquis, en 2010, la société Sin&Stes, opérateur important sur le marché français du *Support Services*. Le Groupe a fait l'acquisition, en avril 2012, de Gemeaz Cusin, un des acteurs majeurs du marché de la Restauration Collective en Italie, et du groupe Ansamble en France. Le Groupe a également acquis, en avril 2013, 78 % du groupe TrustHouse Services, opérateur de la restauration collective établi aux États-Unis particulièrement actif sur les marchés Enseignement, Santé et les prisons. Cette acquisition significative a permis au Groupe d'accéder au marché nord-américain, ainsi que de diversifier davantage ses sources de revenus et son modèle économique. En octobre 2014, le Groupe a acquis au Royaume-Uni la société Lexington, acteur important du marché de la restauration collective sur le marché Entreprises dans la City.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 5 341 millions d'euros et son EBITDA à 447,3 millions d'euros. Sur cette même période, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité Restauration Collective & Support Services est de 3 774 millions d'euros et son EBITDA de 293,0 millions d'euros. Le chiffre d'affaires consolidé de l'activité Restauration de Concessions & Travel Retail s'élève à 1 567 millions d'euros et son EBITDA à 158,8 millions d'euros.

1.6.1.1 L'activité de Restauration Collective

a) Chiffres clés 2014

- Présent dans 6 pays : France – Italie – Espagne – Portugal – Royaume-Uni – États-Unis
- Chiffre d'affaires : 3 774 millions d'euros (71 % du chiffre d'affaires consolidé)
- 15 700 restaurants et points de vente dans 6 pays
- 3 millions de consommateurs par jour
- 85 000 employés dans le monde

Le Groupe est implanté dans quatre marchés géographiques en Europe (France, Italie, Espagne/Portugal et Royaume-Uni), ainsi qu'aux États-Unis depuis l'acquisition de THS en 2013. À travers l'activité de Restauration Collective, le Groupe fournit des services de restauration à table et autres services liés à la restauration, tels que la

livraison de repas, l'exploitation de distributeurs automatiques, l'assistance technique sur des questions liées à la restauration. L'activité de Restauration Collective du Groupe s'adresse à des clients répartis sur trois marchés : les entreprises privées et les administrations, les établissements publics ou privés d'éducation et d'enseignement, ainsi que les établissements publics ou privés de santé et médicaux-sociaux.

Les clients du marché Entreprises comprennent des entreprises privées dont les activités relèvent du secteur manufacturier ou des services, de même que les institutions publiques telles que les entreprises publiques, les organismes publics, les installations militaires et les établissements pénitentiaires. En Italie, le Groupe a une position reconnue dans les services de restauration des institutions militaires et des administrations nationales et locales. Au Royaume-Uni, les clients du marché Entreprises comprennent également des stades, des musées et d'autres sites de prestige. Le Groupe réalise une partie importante de son activité au Royaume-Uni au titre d'un contrat conclu avec le Ministère de la Défense britannique, dans le cadre duquel le Groupe fournit des services de restauration, de distribution et de *Support Services* aux bases militaires.

Les clients du marché Enseignement comprennent des établissements d'enseignement public et privé qui reçoivent des enfants, élèves et étudiants de tout âge. Ce sont des crèches, des écoles primaires et secondaires du secteur public et privé, de même que des universités publiques et privées et les grandes écoles. Le Groupe estime avoir une position de leader et de co-leader en Espagne et en France sur ce marché.

Les clients du marché Santé sont principalement des hôpitaux, des cliniques, des maisons de retraites et des établissements d'hébergement et d'accueil pour les personnes handicapées et les personnes âgées.

Le Groupe intervient sur chacun de ces marchés dans tous les pays où il opère des activités de Restauration Collective. Aux États-Unis, l'activité de Restauration Collective du Groupe se déploie surtout sur les marchés de la santé, de l'enseignement et dans le secteur pénitentiaire.

Le marché français représente le plus grand marché du Groupe en Restauration Collective.

b) Les marques de la Restauration collective

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

France :

Elior Entreprises
Arpège
Elior Restauration Enseignement
Elior Restauration Santé
Ansamble
Alsacienne de Restauration

Espagne :

Serunió
Alessa
Singularis

Italie :

Elior Ristorazione
Gemeaz
Cupra

Royaume-Uni :

Elior
Lexington
Azure

États-Unis :

Valley
A'viands
Lindley
Aladdin

1.6.1.1.1 Le marché Entreprises

a) Chiffres clés 2014 :

- 1 723 millions d'euros de chiffre d'affaires (46 % du chiffre d'affaires de l'activité Restauration Collective & Support Services)
- 5 000 restaurants
- 920 000 consommateurs par jour

Dans un environnement économique marqué par une pression sur les prix, Elior se développe avec des offres segmentées (en fonction des marchés) et avec des formules de restauration rapide adaptées à l'évolution des attentes des convives. Ses formats reprennent avec succès les codes de la restauration commerciale (salad bars, cuisines thématiques ouvertes au monde, desserts tendance ...) avec un rapport qualité/prix très compétitif.

b) Succès

- **Espagne :** Serunió gagne le contrat de restauration de la grande usine automobile Seat Martorell
- **France :** Elior remporte avec sa filiale Ansamble 20 sites supplémentaires d'Orange

- **France :** Bordeaux retient Elior pour sa nouvelle Cité Municipale
- **Italie :** Elior Italie lauréat de l'appel d'offres pour 22 sites de Telecom Italie
- **France/Italie/Espagne :** SNCF, Trenitalia et Renfe confient la restauration à bord de leurs TGV à Elior et ses partenaires

Elior poursuit son développement sur le marché de la Restauration Collective en entreprises, porté par le démarrage de nombreux nouveaux contrats et la reprise de l'activité en Espagne.

c) Montée en puissance de la restauration rapide

La restauration rapide et à emporter qui a profondément modifié l'offre en centre ville devient également le segment le plus dynamique du marché de la restauration en entreprises. Elior s'est très tôt positionné sur ce terrain et les offres déployées chez ses clients incluent de plus en plus ces formats, avec un grand choix d'enseignes en franchise. En France, le siège de Carrefour France au sud de Paris accueille un Paul et deux corners Starbucks, la nouvelle tour Majunga d'Unibail-Rodamco dans le quartier de la Défense un Monop'daily, un Sushi Shop et un Espressamente Illy.

Le Groupe se positionne également sur ce marché avec ses concepts développés en propre : BonSens (une gamme de produits variés à consommer sur place ou à emporter) a été retenu pour la Tour Carpe Diem et le centre d'affaires Edouard VII à Paris ; Twenty (sandwiches réalisés à la commande à partir de 20 pains différents), format lancé en 2014, a séduit EDF pour la tour PB6 dans le quartier de la Défense et Safran pour son centre de formation de Saclay. Au Royaume-Uni, Elior UK mixe de même des marques de centre ville comme Costa Coffee ou Illy Coffee et ses concepts à succès Pizza Foundry, Wrap Bamboo, Umami Express (soupes thaïes).

d) Une offre segmentée

Elior développe une stratégie d'offre segmentée pour offrir des réponses adaptées à différents types de clientèle, en fonction du nombre de convives ou des prestations souhaitées.

Avec Vivement Midi conçue pour le cœur du marché « entreprises » en France, Elior a conçu une offre modulaire, organisée autour de stands dont le nombre peut varier de deux à sept. Elle peut ainsi s'adapter à des tailles et typologies de clientèles variées, avec des menus originaux ouverts aux cuisines du monde. Pour le centre de R&D d'Amadeus qui accueille 72 nationalités différentes à Sophia Antipolis, Elior a déployé une offre exotique complémentaire Wonder Food avec trois corners: US Cooking, Asian Cooking et South Cooking.

Le Groupe propose, par ailleurs, des offres premium, sous la marque Arpège en France et Plus by Elior en Italie. Elior est, avec Arpège, devenu ainsi un partenaire privilégié des

nouvelles tours du quartier de la Défense, Majunga et Carpe Diem. Pour le centre d'affaires Edouard VII près de l'Opéra à Paris, Arpège a inventé une offre hybride haut de gamme associant restauration thématique et rapide, complétée par un service à table assuré dans une brasserie. A Milan, Elior Italie a implanté dans le centre d'affaires, Bodio Center, son premier Plus by Elior, un format gastronomique qui offre un choix de plats réalisés avec des produits AOP (Appellation d'Origine Protégée).

Sur le segment économique, la trentaine de sites Alternance ouverts ou signés à la fin de l'exercice clos au 30 septembre 2014 confirment l'existence d'un marché pour des restaurants d'entreprises de petite taille (30 à 150 couverts/jour) ne justifiant pas d'investir dans une cuisine sur site. En Italie, après le lancement en 2013 du format économique adapté aux entreprises de moins de 300 salariés Smart Food, Elior Italie a installé chez Hera, à Imola, son premier Agora conçu pour les PME de moins de 80 convives.

e) Deux marchés de conquête

Elior développe une stratégie de conquête sur les marchés de la défense et du pénitencier, qui s'ouvrent à l'externalisation. Sa filiale Ansamble a ainsi pris en charge la restauration des troupes de 16 pays de l'OTAN (5 000 soldats) engagées dans un exercice militaire d'automne en Pologne, rassemblant en quelques jours un plateau technique complet et six lignes en self service dans l'ouest du pays. Elior UK a remporté le contrat pour les services de restauration de la plus importante base navale britannique, située dans la rade de Portsmouth, avec 12 formats de restauration pour 10 000 marins et employés civils.

Aux États-Unis, l'expertise de THS en restauration de centres de détention régionaux lui a permis de signer en 2014 quatre nouveaux contrats en Pennsylvanie, Géorgie et au Nouveau-Mexique, représentant 20 000 repas quotidiens. En France, Elior gère aussi, depuis fin 2013, la restauration du personnel et de 3 500 détenus de cinq centres pénitentiaires dans le nord-ouest du pays (Nantes, Lille-Annoeullin, Lorient, Angers et Réau, au sud de Paris).

f) Un nouveau marché, la restauration embarquée

Le Groupe s'est affirmé en 2013-2014 comme un partenaire de référence des opérateurs de lignes de TGV européens : SNCF, Trenitalia et Renfe, pour offrir aux voyageurs une véritable parenthèse plaisir avant d'arriver à leur destination. Sous la marque Itinere (voyage en latin), Elior Italie a créé une offre de produits régionaux qui font la renommée de la gastronomie de ce pays, et qui répondent à un besoin d'authenticité. En France, en partenariat avec SNCF et Newrest, Elior a fait monter à bord des trains plusieurs marques valorisantes, exploitées en franchise (Paul, Monop'daily, Boco ...). La diversité des formules permet de répondre à un simple désir de snacking, à l'envie d'un produit frais ou d'un plat plus théâtralisé.

1.6.1.1.2 Le marché Enseignement

a) Chiffres clés 2014 :

- Chiffre d'affaires : 1 050 millions d'euros (28 % du chiffre d'affaires du marché Restauration Collective et *Support Services*)
- 8 300 restaurants scolaires
- 1,55 million d'enfants et d'étudiants restaurés chaque jour en Europe et aux États-Unis

La restauration scolaire est un marché historique pour Elior. Ses nombreuses cuisines centrales, son savoir faire en gestion de petits sites et son expertise technologique contribuent à faire du Groupe un solide leader européen dans l'enseignement public et privé.

b) Succès

- **France :** le Conseil général des Hauts-de-Seine confie à Elior le plus important contrat de DSP (délégation de service public) du marché des collèges (55 collèges)
- **Monaco :** de la maternelle au lycée, la totalité des écoles publiques de la Principauté est attribuée à la filiale monégasque du Groupe
- **Italie :** Elior Italie gère désormais la restauration des 50 écoles de la ville de Prato, en Toscane
- **États-Unis :** THS remporte l'appel d'offres du St John's College au Nouveau-Mexique
- **Royaume-Uni :** la West London University retient Elior UK pour trois campus pour 10 ans

Le marché de la restauration scolaire est soutenu par la croissance de la démographie, mais les efforts pour freiner la hausse des dépenses des collectivités territoriales et la conjoncture économique difficile pèsent sur les prix. Cette quête d'économies chez les clients ouvre la porte au développement de solutions d'externalisation, phénomène également relevé aux États-Unis, où 60 % de la restauration des écoles du secondaire est encore autogérée. Les importants parcs de cuisines centrales exploités par Elior en France, Italie et Espagne sont, dans ce contexte, autant d'atouts pour croître et consolider son leadership dans ces pays.

c) A chaque âge sa solution

A Bordeaux, l'ensemble scolaire Sainte-Marie Bastide accueille depuis la rentrée scolaire six restaurants Elior, un par niveau, de la maternelle au BTS. La stratégie du Groupe repose en effet sur des offres adaptées à chaque tranche d'âge, continuellement renforcées et renouvelées pour répondre aux nouvelles attentes. L'équilibre nutritionnel est la priorité, avec des repas sains et équilibrés. S'adapter aux besoins nutritionnels, aux goûts et aux habitudes alimentaires spécifiques des enfants et des élèves reste au centre des préoccupations du Groupe.

En France, le nouveau concept « 1-2-3 P'tits plats », à destination des crèches, complète un portefeuille qui allait déjà de « La Table des curieux » en maternelle à « l'Open Café » pour les étudiants. « 1-2-3 P'tits plats » a séduit 406 crèches d'Île-de-France, et un contrat national a été signé avec le

réseau « People & Baby » au cours de l'été 2014. Le nouveau format dédié aux collégiens « Yourself » est aussi un succès, avec 69 sites à la rentrée de septembre 2014, portant à 163 le nombre de restaurants « Yourself ».

d) Plus de choix

Les lycéens et étudiants désirent, comme leurs aînés en Entreprises, des offres inspirées des dernières tendances de consommation. Le nouveau concept « Like Eat », lancé par Elior à la rentrée de septembre donne aux lycéens la liberté de choisir entre un corner de restauration rapide « Like Eat fast » pour les plus pressés, et un self proposant une cuisine travaillée, ouverte sur le monde et aux saveurs exotiques, avec des portions généreuses pour des jeunes en pleine croissance. L'organisation en deux flux séparés limite efficacement les temps d'attente, élément important pour donner aux lycéens l'envie de déjeuner au sein de l'établissement. Au Royaume-Uni, Elior UK s'est, en 2014, imposée sur plusieurs campus universitaires avec des concepts de restauration rapide dignes d'une offre commerciale de centre ville, comme Umami Express (soupes thaïes), Pizza Foundry, Wrap Bamboo, Pasta Kitchen ou Heavenly Burger.

e) Un atout, les produits locaux

Les collectivités, préoccupées par le développement économique de leur territoire, s'intéressent de plus en plus à la nature et à la provenance des produits et à des critères environnementaux. Les appels d'offres exigeant des produits régionaux se multiplient. Le Groupe est bien placé pour y répondre, ayant pris de l'avance en développant, en partenariat avec les chambres d'agriculture et groupements de producteurs, des filières d'approvisionnement en produits locaux, adaptées aux enjeux de la restauration collective. Dans les écoles, une grande attention est portée à l'éducation des enfants aux goûts et à l'origine des produits. L'appel d'offres pour les 18 écoles maternelles et primaires de Périgueux a été remporté à partir d'engagements précis et ambitieux : approvisionnement 100 % local pour les fruits, légumes et laitages, 85 % de pâtisseries « maison », du poisson frais issu de la criée d'Arcachon une fois par mois et des produits carnés « Label Rouge ».

f) En avance sur le périscolaire

La réforme des rythmes scolaires, lancée en 2013/2014 en France, a ouvert de nouvelles perspectives de développement dans le périscolaire, marché complémentaire de la restauration scolaire. Avec son nouveau concept « Fun en villes », Elior propose aux villes des activités pédagogiques et ludiques originales, qui favorisent le bien-être et l'épanouissement des potentialités des enfants. 4 000 ateliers ont déjà été programmés en 2014-2015. En Espagne, où Serunión a développé depuis de longues années sa double expertise en restauration et activités périscolaires de « Monitores », ses équipes ont élargi leur offre à l'accompagnement au transport scolaire.

g) Une force, le réseau de cuisines centrales

Le marché Enseignement se distingue des autres secteurs du marché de la Restauration Collective par le recours important au système des cuisines centrales. Pour servir

ses clients qui disposent de peu d'espace pour préparer les repas, Elior utilise son réseau de cuisines centrales en propre ou en gestion pour la préparation des repas qui sont ensuite livrés sur sites pour une consommation immédiate ou ultérieure.

Cherchant à utiliser pleinement son outil de production, certaines cuisines centrales produisent des repas à destination de clients d'autres marchés.

Les cuisines centrales permettent de maximiser la productivité et de maintenir de faibles coûts de production. Les repas sont préparés selon un système de cuisson et refroidissement dans lequel les repas sont soit maintenus froids afin d'accroître leur durée de conservation (liaison froide), soit préparés et livrés en liaison chaude pour être immédiatement consommés, ce qui est le cas principalement en Italie. Le Groupe opère des activités à partir de cuisines centrales en France, en Italie et en Espagne. Au 31 décembre 2014, le Groupe recensait 59 cuisines centrales en France, 32 en Italie et 13 en Espagne, assurant un maillage du territoire de chacun de ces pays.

1.6.1.1.3 Le marché Santé

a) Chiffres clés 2014 :

- 1 001 millions d'euros de chiffre d'affaires (27 % du chiffre d'affaires de l'activité Restauration Collective et *Support Services*)
- 2 400 restaurants
- 530 000 consommateurs par jour

A l'hôpital ou en maison de retraite, une bonne alimentation contribue au rétablissement d'un patient et au bien-être d'un résident. Le repas fait partie des soins. Elior conçoit pour les établissements de soins et médico-sociaux des offres de restauration intégrant des valeurs nutritionnelles et de plaisir. Nos équipes accompagnent nos clients dans l'adaptation de leurs modèles économiques au développement de la chirurgie ambulatoire et aux pressions sur les prix exercées par les acteurs publics de la santé.

b) Succès

- **États-Unis :** THS signe pour 2 établissements Forest Park Hospital au Texas
- **Royaume-Uni :** Elior UK remporte pour 5 ans les services de cafétérias (principalement à l'attention du personnel et des visiteurs) des deux hôpitaux du Nottingham University Trust
- **Espagne :** la Région de Valence confie la restauration de 4 hôpitaux publics à Serunión
- **France :** six nouvelles cliniques de Medipole Sud Santé choisissent Elior

c) Au service de la performance

Les établissements de santé et maisons de retraite trouvent en Elior un partenaire dans l'optimisation de leurs coûts et la recherche d'économies. En 2014, le groupe Medipole a ainsi confié au Groupe six cliniques supplé-

mentaires après un travail commun de deux ans pour construire son projet. Ce client a apprécié une offre modulable en fonction de l'évolution des besoins de chaque clinique. La solution Itinéraire du Patient Optimum apporte ainsi une alimentation adaptée à la situation de chaque patient sous forme de protocole alimentaire personnalisé, intégré dans le processus de soins. L'Institut Arnaud Tzanck, dans le Var, a été convaincu par les engagements sur résultats pris par Elior.

En France, la nouvelle offre Prim Appro ouvre de nouveaux marchés en direction d'établissements encore attachés à autogérer leur service de restauration. Prim Appro leur permet de s'appuyer sur l'expertise et les équipes d'Elior pour leurs approvisionnements, la réalisation de menus équilibrés et la connaissance des convives. Elior Italie a lancé en direction des petites maisons de retraite une formule de restauration plus économique, l'offre Priamo à base de produits des 4^{ème} et 5^{ème} gammes (produits crus prêts à servir ou à cuire, produits cuits sous vide ...).

d) Des prestations « plaisir » créatrices de valeur

Elior développe des offres sur mesure pour les établissements désireux d'offrir à leurs patients des prestations à valeur ajoutée synonymes de revenus supplémentaires. La polyclinique de Navarre a été séduite, en 2014, par la montée en gamme de plusieurs services proposés à sa maternité, tels que l'offre « Maman plaisir » (choix de petits déjeuners gourmands, repas de félicitations ...). Pour le groupe Générale de Santé, les prestations haut de gamme incluent la possibilité de commander des repas pour les visiteurs et même des menus festifs pour les patients en services ambulatoires, Resto'Bulles Plaisir offre un choix de collations gourmandes pour une pause salée ou sucrée.

e) Des offres de centre ville pour le personnel et les visiteurs

Le Groupe renforce son offre de cafétérias accueillant toute la journée les visiteurs, patients et membres du personnel en quête d'un espace de restauration rapide favorisant la détente et la convivialité. Elior UK exploitera deux restaurants et 10 cafés dans le Queens Medical Centre (1 300 lits, 6 000 employés) et le City Hospital, deux hôpitaux de son nouveau client, Nottingham University Trust. Il y a importé ses concepts de centre ville : Umami (cuisine d'Asie), Heavenly Burger, Pizza Foundry, Costa Coffee ... Avec son nouveau client ExtraCare Charitable Trust, Elior UK s'est positionnée à Birmingham et Milton Keynes sur le marché en forte croissance du Village Care, résidences seniors ouvertes sur l'extérieur : le Costa Coffee, le restaurant commercial et le bar exploités par Elior séduiront les résidents et visiteurs souhaitant partager un repas convivial. En France, Elior a ouvert au Centre Hospitalier Universitaire de Brest, son 83^{ème} Café & Compagnie. Cette marque en propre d'Elior propose un grand choix de crudités, fruits frais en salades, yaourts et autres douceurs gourmandes et saines adaptées à une clientèle en établissement hospitalier et ses sandwiches Croust'Wich, assemblés devant le client avec des produits frais préparés chaque matin.

f) Des solutions pour toutes les pathologies

Dans les institutions d'accueil de personnes âgées, la progression de la dépendance, le manque d'appétit et le risque de dénutrition sont des problèmes qui nécessitent des solutions innovantes. Elior se différencie en proposant une alimentation adaptée aux besoins nutritionnels et aux pathologies des convives. Les spécificités de chacun sont prises en compte : dénutrition, dépendance, besoin d'autonomie ... mais aussi l'environnement du repas pour qu'il soit une source de plaisir et de réconfort.

Avec les « Energies Saveurs », Elior a mis au point des repas enrichis naturellement avec des ingrédients naturels permettant de palier les déficiences nutritionnelles. Pour les résidents atteints de la maladie d'Alzheimer, les « Bouchées Saveurs » se présentent sous forme de petites portions pouvant être prises avec les doigts, préservant ainsi l'autonomie des convives. Les « Faciles à Manger » apportent une réponse aux difficultés de mastication et de déglutition, complétées en 2013 avec les « Faciles à manger texture pommade », conçues pour les personnes polyhandicapées.

En France, Elior a également renforcé en 2014 son identité culinaire en s'appuyant sur le savoir-faire de ses chefs et diététiciennes et les avis des convives. Des nouvelles recettes dédiées aux seniors ont été créées avec le chef étoilé Michel Sarran, puis testées dans plusieurs résidences.

g) Des solutions « à domicile »

Des solutions ont été développées pour répondre à la demande croissante de livraison de repas à domicile pour les Seniors. Aux États-Unis, THS est l'un des leaders du marché américain de repas pour personnes âgées à domicile, en particulier grâce à son unité de production de repas surgelés « Traditions », unique usine approuvée par la Food and Drug Administration sur le plan national. En Espagne, Serunión développe également une activité de portage de repas à domicile. En France, l'offre « Servi chez vous » intègre une formation spécifique des livreurs à la relation aux personnes âgées.

1.6.1.1.4 Le marché des Support Services

a) Chiffres clés 2014 :

- **N° 1** de la propreté en milieu de santé en France
- **2 300** sites

Elitor Services propose une gamme complète de prestations à valeur ajoutée répondant aux exigences des établissements de santé, des milieux industriels sensibles et des espaces commerciaux où la propreté est une composante essentielle de la qualité d'image.

b) Succès

- **France** – Elitor Services prend en charge le bio-nettoyage de l'Institut Paoli Calmettes, centre majeur de lutte anti-cancer à Marseille

- **France** – Unibail-Rodamco confie à Elitor Services la propreté de ses centres commerciaux Parly 2 (sud de Paris) et Confluence (Lyon)
- **France** – L'expertise technique des méthodes de traitement des sols d'Elitor Services a été retenue pour l'aéroport de Bordeaux

c) Leadership consolidé en hôtellerie de santé

Les efforts pour contrôler les coûts de la santé renforcent la recherche d'économies dans les établissements de soins où la maîtrise de l'hygiène reste plus que jamais essentielle. Cette double contrainte ouvre la voie au recours à l'externalisation des prestations de propreté, tendance relevée dans le secteur public et du service des repas en chambre, encore majoritairement assuré en autogestion.

Leader en France en services d'hôtellerie de santé (service de repas, gestion du linge...) et de bio-nettoyage (chambres, blocs opératoires), Elitor Services poursuit son développement dans les hôpitaux publics, cliniques et centres anti-cancéreux. Ses équipes mettent en place des méthodes synonymes de productivité et des approches innovantes comme l'analyse des traitements de déchets médicaux.

A Marseille, l'Institut Paoli Calmettes (IPC), centre régional de lutte contre le cancer qui accueille plus de 25 000 patients par an, a été séduit par l'organisation flexible proposée par Elitor Services. Elle permet d'assurer une remise en propreté plus rapide des chambres libérées par les patients. En région parisienne, le Centre Chirurgical Marie Lannelongue, institution associative de renommée mondiale en chirurgie cardiaque, lui a confié les marchés de bio-nettoyage, y compris dans les zones les plus sensibles comme les blocs opératoires, le service des repas en chambre et la gestion des déchets.

d) Offre globale : restauration et support services

Elitor développe ses offres globales de restauration et *support services*, en s'appuyant sur son expertise et la réputation de ses prestations dans ces deux domaines du marché de la santé. Natecia, maternité privée leader en Rhône-Alpes, a ainsi confié à Elitor les repas des mamans et du personnel, le service en chambre ainsi que les services de bio-nettoyage et la gestion des déchets. Une prestation haut de gamme prévoit des repas servis individuellement à partir d'un « chariot maître d'hôtel ».

e) Prestations à haute valeur ajoutée dans le secteur tertiaire

Dans l'univers des commerces et du transport, Elitor Services cible les segments nécessitant des prestations à haute valeur ajoutée. Sa capacité à relever les défis techniques lui ont permis de devenir un partenaire privilégié des centres commerciaux haut de gamme. Après So-Ouest et le CNIT, Unibail-Rodamco lui a ainsi confié la propreté de Parly 2 (sud de Paris) et du pôle de loisirs et de commerces de Lyon Confluence, dont l'architecture ouverte sur l'extérieur rend la tâche difficile. Les équipes propreté qui y œuvrent toute la journée sont formées pour orienter et renseigner les clients.

Après l'EuroAirport Bâle/Mulhouse, Bordeaux Mérignac a retenu Elior dont les techniques développées pour assurer quotidiennement la brillance des sols sont bien adaptées à des aéroports de plus en plus soucieux d'accueillir les passagers dans des lieux soignés.

Le nouveau Parc Zoologique de Paris qui a ouvert ses portes à Paris a été convaincu par le savoir-faire propreté démontré dans les Hôtels de Disneyland Paris, avec une propreté garantie tout au long de la journée et par sa capacité à assurer le nettoyage de l'immense verrière qui abrite les oiseaux.

Déjà très présent chez EDF en Ile-de-France et dans le nord de la France, Elior Services a gagné le contrat propreté pour 75 sites dans le sud-est du pays (agences commerciales, sièges régionaux, centres d'appels...). La centrale d'achat UGAP a également apprécié l'offre compétitive du Groupe pour une centaine de sites en Normandie.

f) Des services associés de facility management

Accueil, gestion du courrier, conciergerie, entretien des espaces verts, etc: les services complémentaires à la propreté proposés par Elior Services ont encore séduit de nouveaux clients prestigieux. Le Ministère des Affaires Etrangères lui a confié l'entretien de ses espaces verts et notamment la remise en état des jardins à la française de son Château de La Celle Saint-Cloud qui accueille des invités de marque.

1.6.1.2 L'activité de Restauration de Concessions

a) Chiffres clés 2014

- N° 3 opérateur mondial
- Présent dans 12 pays
- 1 567 millions d'euros de chiffre d'affaires (29 % du chiffre d'affaires consolidé)
- 2 300 restaurants et points de vente
- 300 millions consommateurs par an
- 21 000 salariés dans le monde

Dans le cadre de son activité de Restauration de Concessions, le Groupe exploite des sites de restauration de concessions, principalement dans des lieux de voyage et de loisirs. L'activité de Restauration de Concessions se déploie sur trois marchés clés : les terminaux d'aéroports, les aires de services d'autoroutes et des sites urbains, dont les gares.

Le Groupe est le troisième plus grand opérateur mondial de Restauration de Concessions et de *Travel Retail*. Le Groupe exploite des sites de concessions dans 12 pays d'Europe et d'Amérique.

Si ses marchés principaux sont la France, l'Italie, l'Espagne et les États-Unis, le Groupe opère également sur des sites en concessions au Mexique et en Allemagne, et dans une moindre mesure au Portugal, au Chili, en Belgique, au Luxembourg, à Saint Martin et en République Dominicaine. Le Groupe n'est cependant pas présent sur l'ensemble des

trois marchés d'activité de la restauration de concessions dans chacun des pays où il opère. Par exemple, aux États-Unis, le Groupe gère essentiellement des concessions dans des aéroports et des aires d'autoroute. Dans le cadre de ses activités du Segment Restauration de Concessions & *Travel Retail*, le Groupe propose des offres de restauration variées, allant du service à table à la vente à emporter, des boutiques et des services aux voyageurs et visiteurs, dans les aéroports, les aires d'autoroute, les gares, ainsi que dans d'autres sites tels que les musées et les parcs de loisirs.

b) Les marques de la Restauration de Concessions

Le Groupe exploite des concessions de restauration et de boissons sous les marques détenues en propre, telles que L'Arche et Philéas en France, Ars et Medas en Espagne, MyChef en Italie et Axze en Allemagne, ainsi que sous des marques grand public par l'intermédiaire de contrats de franchise, telles que Paul, Quick, Courtepaille et Costa Coffee en France, Burger King et Starbucks Coffee en Espagne, McDonald's en Italie, et Wendy's et Dunkin' Donuts aux États-Unis.

Le Groupe exploite également des concessions de vente hors taxe par l'intermédiaire de contrats de franchise ou de marques propres telles que Ouishop en France et Divers et News & Books en Espagne. Enfin, le Groupe développe également une activité de vente au détail sur autoroutes et dans les aéroports en utilisant des marques sous franchise, telles que Carrefour Express, Franprix ou Monop'daily.

1.6.1.2.1 Le marché Aéroports

a) Chiffres clés 2014

- N° 1 en France, en Espagne et en Italie
- 623 millions d'euros de chiffre d'affaires (40 % du chiffre d'affaires de l'activité Restauration de Concessions & *Travel Retail*)
- 79 aéroports dans le monde
- 700 points de vente

Partenaire historique des aéroports européens, avec plus de 50 % de part de marché en France, en Espagne et au Portugal, Elior se développe rapidement en Italie et aux États-Unis. Sa stratégie est basée sur une parfaite connaissance des voyageurs, en particulier les « frequent flyers », des tendances de consommation et des marques les plus appréciées. Elle lui permet de proposer aux aéroports la meilleure combinaison de marques internationales et régionales et des formats thématiques innovants pour offrir des services de qualité et variés à une clientèle multiculturelle.

b) Succès

- **Italie :** MyChef remporte les appels d'offres pour deux nouveaux sites sur le terminal 1 à Rome Fiumicino
- **Portugal :** Aeroportos de Portugal renouvelle les concessions d'Areas à Lisbonne et à Porto jusqu'en 2019
- **États-Unis :** Areas ouvre de nouveaux points de vente à Los Angeles et Detroit

Le trafic aérien continue de progresser à un rythme supérieur à celui de la croissance mondiale. La hausse du chiffre d'affaires d'Elior sur le marché Aéroports résulte de son fort développement en Italie et aux États-Unis et par les bonnes performances enregistrées dans les nouveaux points de vente ouverts à Madrid Barajas et Barcelone en Espagne, et sur l'EuroAirport de Bâle-Mulhouse.

c) Des repères incontournables

Une partie de la clientèle voyageurs apprécie de retrouver des enseignes familières et internationales comme Burger King, Starbucks, Paul, Bert's, Exki, Monop'daily et d'autres grandes marques exploitées en franchise par Elior. En Espagne, Areas a ainsi ouvert sous l'enseigne Burger King pas moins de trois sites à Madrid Barajas et le plus grand restaurant de l'aéroport de Barcelone au cours de l'exercice 2013-2014. Le Groupe développe parallèlement ses concepts en propre comme Deli & Cia ou Briciole, une offre de viennoiseries, pâtisseries et sandwichs italiens premium déployée par MyChef dans tous les aéroports italiens et par Areas à Madrid dans son nouveau World's Food court.

d) Un désir d'authenticité et de personnalisation

Portes d'entrée d'une région ou d'un pays, les aéroports souhaitent aujourd'hui renforcer leur identité. Elior a remporté l'appel d'offres de l'EuroAirport Bâle-Mulhouse-Freiburg avec une offre qui inclura en 2015 un restaurant gastronomique, « Drei Länder », dont les menus conçus avec trois chefs étoilés expriment la diversité culinaire des régions voisines : l'Alsace, le Bade-Wurtemberg et les cantons de Bâle.

Aux États-Unis, les grandes marques nationales qui ont longtemps dominé la restauration en aéroport doivent partager l'espace avec des propositions plus originales. Cette évolution favorise le développement d'Areas qui s'est imposée sur ce marché en nouant des partenariats avec des marques régionales fortes. A Detroit, Areas a remporté l'appel d'offres pour l'ouverture d'un restaurant Mezza Mediterranean Grill, une enseigne locale, qui en compte déjà cinq dans l'agglomération. A Los Angeles, son dernier restaurant « Engine C° N° 28 » reprend la décoration et les menus de la taverne éponyme créée dans une ancienne caserne de pompiers de la ville.

Areas a transposé en Espagne cette stratégie gagnante. Nombre des 47 points de vente ouverts en 2013-2014 sur l'aéroport de Madrid Barajas s'inscrivent dans des partenariats régionaux, du simple sandwich artisanal avec Santa Gloria ou Rodilla, au restaurant sophistiqué avec le gastro-bar Fly&Fishhh!, le Kirei by Kabuki ou La Mary.

En Italie, MyChef a inauguré un premier Caffè Roma Capitale, nouveau concept haut de gamme créé dans le cadre d'un accord exclusif avec la Ville de Rome, sur le modèle de l'élégant Caffè Milano installé sur l'aéroport de Milan Malpensa, en association avec la ville de Milan.

e) Des offres plus haut de gamme

Les consommateurs nomades sont en attente d'une restauration plus sophistiquée. Ils sont prêts à dépenser un peu plus pour une offre privilégiant la qualité des produits et l'élégance de la présentation. Ils portent une attention toujours plus grande à l'ambiance et à la décoration, des critères de choix d'un lieu pour se restaurer mais aussi se détendre. Design épuré, baies vitrées donnant sur les pistes, cuisine ouverte sur la salle. Le « Michelangelo Restaurant » inauguré par MyChef à l'aéroport de Milan Linate est conçu pour séduire les voyageurs les plus exigeants. La carte et les menus imaginés par le Chef, Michelangelo Citino, sont adaptés aux impératifs d'un aéroport.

Le snacking est également touché par cette montée en gamme. Avec le premier « Boco » ouvert dans un aéroport, Elior a installé à Orly un nouveau concept de « bistro-chic » parisien qui concilie restauration rapide et gastronomie. Les recettes imaginées par des grands chefs et servies dans des boccas mettent en valeur l'originalité des saveurs et l'origine des produits. Dans le terminal 2F de Roissy, Elior propose le premier Costa Coffee où des baristas expérimentés servent une variété de grands cafés et des spécialités à base de café dans un espace entouré des plus prestigieuses marques de mode et du luxe parisien.

1.6.1.2.2 Le marché Autoroutes

a) Chiffres clés 2014

- N° 1 en France et en Espagne
- 575 millions d'euros de chiffre d'affaires (37 % du chiffre d'affaires de l'activité Restauration de Concessions & Travel Retail)
- 261 aires d'autoroutes dans le monde

Les aires d'autoroutes sont un marché historique d'Elior, leader en France et en Espagne. Son offre diversifiée de restauration et de services en font un acteur référent en Europe. Ce savoir-faire s'exporte aujourd'hui aux États-Unis, sur des axes autoroutiers majeurs, au Maryland et en Floride.

Pour répondre aux attentes de clientèles très différentes (familles, voyageurs pour affaires, chauffeurs-routiers...), Elior développe une offre diversifiée de restauration, de boutiques et de services : les cafeterias L'Arche, enseigne historique déployée désormais sous plusieurs formats, des food courts, des corners et des mini-supermarchés pour une restauration sur place ou la vente de produits à emporter. Les concepts propres et les partenariats noués avec un large éventail de partenaires de centre-ville permettent de s'adapter aux spécificités de chaque aire.

b) Accompagner les concessionnaires sur le long terme

Les concessionnaires d'autoroutes européens (Vinci, Eiffage, Abertis, Tank & Rast, Aspi, Brisa, etc.) et les États américains trouvent en Elior un partenaire qui investit pour offrir des aires attractives et une force d'innovation en matière de services.

Aux États-Unis, Areas a ainsi consacré 56 millions de dollars en 2013-2014 à une rénovation complète des Maryland Houses et Chesapeake piazzas, deux aires stratégiquement situées sur l'autoroute I-95 entre Washington et Baltimore et concédées jusqu'en 2047. En Floride, six des huit aires de la Florida Turnpike entre Miami et Orlando (2^{ème} autoroute à péage américaine) ont été également entièrement reconstruites, dans le cadre d'un projet de 96 millions de dollars pour créer 40 restaurants et 7 boutiques.

En Europe du Sud, les conditions d'exploitation s'adaptent au nouvel environnement économique. En Espagne, Areas a ainsi élaboré avec Acesa (groupe Albertis), concessionnaire de la majorité des autoroutes de Catalogne, un programme de rationalisation du réseau qui permettra de rénover et de renforcer l'attractivité des aires les plus prometteuses. En Italie, ASPI a renouvelé trois concessions déjà exploitées par MyChef et lui en a attribué sept de plus, sur la base de nouvelles conditions contractuelles : le risque lié à l'évolution conjoncturelle du trafic est désormais partagé par les deux parties, et non plus seulement par l'exploitant.

c) Des aires plus vertes

La pause sur autoroute doit être pour les automobilistes et les familles un moment de détente, loin du stress et de la fatigue parfois liés au voyage. Au nord de Washington D.C., une terrasse extérieure borde un plan d'eau, invitant à prolonger la pause. En France, l'aire du Poulet de Bresse sur l'A 39 a créé un espace de sensibilisation à la biodiversité régionale.

d) Un modèle d'activités diversifiées

Esso a choisi de renouveler sa confiance à Elior pour gérer pendant 5 ans son parc de stations service et ses boutiques sur autoroute en France dans le cadre d'un contrat de location gérance.

e) L'art de gérer des flux

Pionnier d'une approche qui regroupe tous les services dans un même espace (station-service, restauration, boutiques, etc.), Elior fait de ce choix architectural un atout : il facilite la circulation des flux de voyageurs et donne une visibilité maximale à une offre de plus en plus étendue. En France, l'aire de Saint-Rambert d'Albon sur l'A6 a été entièrement rénovée dans cet esprit avant les migrations estivales : un vaste bâtiment en forme d'aile d'avion conçu par le cabinet d'architecture Chapman Taylor abrite désormais un Paul, un Hippopotamus, l'Arche Comp'toir et Monop' Daily, sans oublier une boutique de produits locaux pour une touche régionale de plus en plus recherchée.

Aux États-Unis, sur la I-95, la Maryland House plaza ouverte en janvier propose un food court entouré de 10 restaurants et boutiques, dans un espace de 4 000 m², à l'aune des besoins d'une aire de services parmi les plus fréquentées des États-Unis. Elior a su aussi s'adapter aux

plus petites aires allemandes du réseau Tank & Rast, en y installant un nouveau format Mini des boutiques Axxe.

Pour mieux accueillir les nombreux vacanciers circulant sur les axes routiers français et espagnols en période estivale, Elior et Areas ont déployé des food trucks et d'autres formats de restauration rapide éphémères qui contribuent à l'animation des lieux et permettent d'accueillir des flux plus importants.

f) Une bonne adéquation qualité/prix

L'Arche Cafeteria, l'enseigne historique d'Elior très appréciée des familles, a lancé en juin sa nouvelle offre de restauration à des tarifs adaptés au budget de chacun. Le Groupe a par ailleurs renforcé ses liens avec la grande distribution pour proposer des offres plus larges et des positionnements qualité/prix appréciés des consommateurs. En Italie, MyChef déploie son nouveau format Carrefour Express sur l'ensemble de son réseau, les premiers tests ayant montré des croissances de chiffre d'affaires pouvant atteindre 45 % par rapport aux ventes des boutiques précédentes. En France, la marque Franprix est progressivement implantée dans les 52 stations du réseau autoroutier Esso dont Elior assure la location gérance. Cette offre est complétée par des corners Norauto et Toys « R » Us, autres enseignes familières des consommateurs.

Restauration à table et rapide, vente à emporter, « *convenience stores* » pour des articles de dépannage ou qui agrémenteront le voyage, les aires d'Elior offrent aux automobilistes et aux familles de plus en plus de raisons de faire une pause.

1.6.1.2.3 Le marché Gares, Ville et Loisirs

Chiffres clés 2014

- N° 1 de la restauration dans les gares en France
- 74 gares en Europe
- 368 millions d'euros de chiffre d'affaires (23 % du chiffre d'affaires du marché Restauration de Concessions & Travel Retail)
- 165 points de vente

1.6.1.2.3.1 Gares

Restauration sur place ou à emporter, service rapide, espaces modernes et conviviaux : Elior contribue, avec ses nouveaux concepts, à la politique globale de ré-humanisation des gares. L'objectif est de faire des gares des espaces de vie conviviaux, où le temps devient à la fois utile et chaleureux.

a) Succès

- **Espagne :** l'Adif accorde à Areas 8 boutiques à la gare de Sants à Barcelone
- **France :** un nouveau concept de « *convenience store* » ouvre en gare de Besançon

Le transport ferroviaire confirme sa résilience en période de crise, avec un trafic qui continue de progresser, alimenté par l'urbanisation croissante et le développement

des transports collectifs. Elior accompagne la stratégie des concessionnaires d'aménagement des gares en espaces de vie, conviviaux et rassurants. Nouveau venu sur le marché de la restauration embarquée en Europe, le Groupe y apporte son savoir-faire pour répondre aux attentes de consommateurs nomades.

b) Offrir des solutions aux voyageurs pressés

Inquiets de manquer leur train, les voyageurs sont des consommateurs pour qui chaque minute compte. Pour leur permettre de tirer le meilleur parti de leur « temps en gare », le Groupe invente de nouvelles propositions associant plusieurs offres de restauration et de *retail*. A la Gare Montparnasse, Elior a ouvert en 2014 le premier Costa Coffee en format kiosque, et installé en partenariat avec Monoprix, le premier Monop' Lab en France. Ce nouveau concept propose des collations au comptoir, de la vente à emporter ainsi qu'un large assortiment d'articles de dépannage : des produits de toilette et de maquillage, du textile (cravates, collants, foulards, parapluies ...).

Dans le même esprit, un premier Easy Drugstore a été implanté en gare de Besançon Viotte. Ce format réunit en un lieu unique près de 1 500 titres de presse, une boutique C Express en partenariat avec Carrefour et une offre de restauration rapide. Ouvert 7 jours sur 7, dès 6 heures le matin, ce concept « 3 en 1 » de « *convenience store* » s'adresse aux actifs en déplacement mais aussi à une clientèle de riverains pour des achats de dernière minute. Un bon exemple d'ouverture d'une gare sur son environnement urbain.

La fraîcheur, la qualité des produits et l'attractivité d'un espace sont des critères de choix clés d'une clientèle nomade. Principal opérateur en Gare Montparnasse avec 16 points de vente, le Groupe a, en 2014, modernisé ses deux Phileas et poursuivi le déploiement d'enseignes de centre ville en franchise, avec le premier Francesca (pâtes à l'italienne accompagnées de sauces fraîches) implanté dans une gare en France. La capacité d'accueil du restaurant Quick, déjà le plus important de l'enseigne en France, a été renforcée.

c) Le buffet de la gare réinventé

La gare, qui fait partie du patrimoine architectural et de l'histoire de leur ville, rappelle chez de nombreux voyageurs des souvenirs de voyage. Pour eux, le nouveau concept de brasserie, Agora, invente le « buffet de la gare du 21^{ème} siècle » : un espace moderne et chaleureux à l'abri du passage, un menu de plats classiques servi en 30 minutes garanties, une carte de vins fins au verre, un comptoir-bar avec iPad et une table d'hôte pour plus de convivialité. Un espace lounge/ bibliothèque, doté de livres sur la région et d'un présentoir de presse, contribue à ancrer chaque Agora dans son territoire géographique et culturel. A Poitiers, l'Agora est associée à un espace pour enfants Gulli et un espace affaires Regus (créés avec ces marques partenaires).

1.6.1.2.3.2 Ville et Loisirs

Dans les musées et hauts lieux de la culture, Elior met en œuvre des savoir-faire d'exception qui mettent en valeur chacun de ces lieux uniques, qui sont autant de vitrines pour le Groupe. Sa capacité à assurer la restauration d'événements à forte affluence dans les parcs d'exposition et les stades contribue à la réussite des manifestations, salons et rendez-vous sportifs qu'ils accueillent.

a) Succès

- **Royaume-Uni :** Elior UK choisi comme prestataire des 20^{èmes} Jeux du Commonwealth Glasgow 2014 (Ecosse)
- **Italie :** MyChef remporte la concession de l'offre de restauration à l'intérieur du Pavillon italien à l'Exposition universelle Milan 2015, en association avec Lavazza
- **France :**
 - Elior renouvelé pour 15 ans à la BNF (Bibliothèque Nationale de France)
 - 50 points de restauration pour les 1 250 000 visiteurs du Mondial de l'Automobile 2014

b) Assurer le succès des grands événements

Les grands événements sportifs, culturels ou professionnels font appel au Groupe pour son expertise éprouvée dans la mise en place des formats de restauration éphémères pouvant accueillir des centaines de milliers de visiteurs. Quelque 50 points de restauration mis en place, plus de 650 collaborateurs mobilisés : Elior a ainsi déployé des moyens à la hauteur de l'événement, pour accueillir les 1 250 000 visiteurs du Mondial de l'Automobile 2014 au Parc des Expositions de la Porte de Versailles. A Glasgow, pour les 20^{èmes} Jeux du Commonwealth, Elior UK a mobilisé 400 collaborateurs pour assurer la restauration des 16 équipes nationales et 180.000 spectateurs du tournoi de rugby à 7, l'une des épreuves les plus importantes des jeux.

Le Groupe a conforté son leadership sur le marché de la restauration des parcs d'expositions en Île-de-France, ainsi qu'en Catalogne avec Areas, prestataire des deux parcs d'exposition de la Fira de Barcelona. Concessionnaire du Parc des Expositions de la Porte de Versailles, Elior a profondément modernisé l'offre du Hall 2 : les points de restauration auparavant dispersés ont fait place à un nouveau food court moderne concentrant sur un même lieu trois concepts complémentaires : Paul, le premier Cake & Coffee, offre gourmande développée en exclusivité pour l'exploitant du Parc du Viparis, et un Red D'Hippo, restaurant innovant bien adapté au lieu : les entrées, desserts et boissons sont en libre service, le plat chaud est remis au comptoir.

c) Les loisirs, un marché de croissance

Le marché des loisirs offre de belles perspectives de croissance à un acteur qui apporte aux opérateurs un savoir-faire pour allier restauration et divertissement, des concepts bien adaptés aux nouvelles tendances et des marques fortes. Exploitant des restaurants et boutiques des Center Parcs du groupe Pierre & Vacances en France et en Allemagne jusqu'en 2025, Elior prépare l'ouverture

d'un cinquième Center Parc dans l'ouest de la France en mai 2015, le Domaine du Bois aux Daims.

Les nouvelles boutiques Carrefour Express et cafés-restaurants Cocoon déployés dans les Center Parcs y confirment leur succès, de même que les formats Quick et Paul, la restauration rapide ou à emporter répondant bien aux attentes des clients sur ce marché. C'est également le cas des services de livraison de petits déjeuners, déjeuners et diners proposés par le Delivery service en cottage. En Allemagne, le Center Park Hochauerland réunit sous un Market Dome pas moins de six formats de restauration et un nouveau Daily Foodstore propose tous les articles d'une superette, d'une boulangerie pâtisserie et de nombreux plats cuisinés prêts à servir.

Les équipes de Center Parcs et de son prestataire resserrent également leurs liens à l'occasion d'animations comme les soirées festives thématiques programmées dans le cadre du premier concours « Center Chef », organisé avec les clients qui désignent les gagnants. Pour les visiteurs, Elior a également organisé des cours de cuisine animés par des professionnels de l'Atelier des Chefs. Tout au long de l'été, période de grande affluence, une douzaine de concepts ludiques de restauration mobile et éphémère (food trucks, triporteurs, camionnettes vintage, comptoirs « boule de neige » ...) ont renforcé l'offre.

Capables d'accueillir plusieurs milliers de personnes, ces Center Parcs sont aussi très prisés des organisateurs de séminaires et de conventions. L'équipe Elior du Center Parcs les Ailettes a pris en charge 160 événements professionnels en 2014.

d) Des concepts élégants pour les musées et lieux d'exception

Pour accompagner le rayonnement des musées et lieux d'exception, le Groupe conçoit des espaces élégants et une restauration chaleureuse, qui sont autant de vitrines de son savoir-faire. A Paris, Les Ombres, le restaurant du Musée du Quai Branly, et celui de la Maison de l'Amérique Latine ont été, en 2014, confiés à deux anciens chefs de célèbres tables parisiennes étoilées.

Le Musée du Louvre et le Château de Versailles à Paris, le Grand Théâtre du Liceu ou le Palais de la Musique Catalane à Barcelone font ainsi depuis de longues années confiance à l'expertise d'Elior. Ces adresses prestigieuses accueillent régulièrement des cocktails ou diners organisés par les professionnels du Groupe, comme les quatre soirées événementielles réservées aux clients VIP d'American Express accueillis par les restaurants du Musée d'Orsay et du Musée Rodin à Paris.

Monument historique au cœur de Paris avec 2 millions de visiteurs et une cinquantaine d'événements organisés chaque année, le Grand Palais lui a attribué pour quatre ans ses espaces de restauration ouverts au public. Située au cœur du parc du Château de Versailles, La Petite Venise y propose désormais trois terrasses ombragées, véritables havres de paix à l'écart de la foule des visiteurs. Séduite par

la proposition architecturale et culinaire particulièrement bien intégrée à l'environnement, la BNF (Bibliothèque nationale de France) a renouvelé pour 15 ans sa confiance en Elior.

■ 1.6.2 LES STRATÉGIES

Le Groupe conduit une stratégie adaptée à ses deux grandes activités, Restauration Collective & Support Services et Restauration de Concessions & Travel Retail, où il dispose aujourd'hui d'un socle solide pour une croissance rentable.

Cette stratégie vise principalement à consolider ses positions en France, Italie et Espagne, accroître sa présence et ses parts de marché aux États-Unis et en Grande-Bretagne, développer son offre de services associés. Le Groupe entend par ailleurs poursuivre sa stratégie de croissance externe annoncée lors de son introduction en Bourse (cf. document de base du 15 avril 2014 enregistré sous le numéro 1.14-015) en particulier aux États-Unis en restauration collective.

Stratégie du marché Restauration Collective & Support Services

En Restauration Collective & Support Services, la stratégie du Groupe vise à promouvoir sa croissance organique en déployant des solutions créatrices de valeur pour continuer à gagner des parts de marché et capitaliser sur le mouvement progressif d'externalisation constaté sur les principaux marchés du Groupe. Il renforce dans ce but ses forces commerciales, notamment aux États-Unis tant en effectifs qu'en compétences. Cette stratégie est confortée par des acquisitions ciblées, en particulier aux États-Unis.

Le Groupe s'appuie sur sa réputation et les partenariats de confiance noués avec ses clients pour mettre en œuvre une stratégie de développement de services complémentaires à son cœur de métier et se positionner sur des marchés nouveaux.

Marché Entreprises

Sur le marché Entreprises, le Groupe a pour objectif de consolider sa position de leader dans les pays où il est présent, en développant des offres qualitatives et segmentées adaptées aux différents types de clientèles et à la taille des sites clients. Il renforce ses forces commerciales sur les segments nouveaux et prometteurs.

Elior développe dans ce but des offres incluant des concepts de restauration rapide « snacking » et « à emporter », segment le plus dynamique du marché et qui est très complémentaire des offres traditionnelles. Le recours à des marques de franchises fortes, domaine où Elior a joué un rôle de pionnier, se poursuit pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs.

La stratégie d'innovation vise à développer des formats sur-mesure, répondant à des besoins spécifiques sur des marchés encore peu explorés comme celui des petites et moyennes structures, avec les concepts « alternance » en France ou « Smart food » en Italie, qui réduisent les coûts d'investissement et de personnel pour les clients.

Enfin, le Groupe développe une stratégie de conquête sur des marchés qui s'ouvrent à l'externalisation, comme la restauration des forces armées et le secteur pénitentiaire en France, ou la restauration embarquée dans les transports ferroviaires en Europe.

Marché Enseignement

Sur les segments du marché Enseignement où les taux d'externalisation sont les plus faibles, comme celui des établissements secondaires et universitaires publics en France, le Groupe développe des concepts plus contemporains pour séduire les adolescents et les étudiants. Les initiatives commerciales visent à encourager la tendance à l'externalisation chez des collectivités qui doivent aujourd'hui freiner la hausse de leurs dépenses publiques.

Sur les segments où les taux d'externalisation sont déjà élevés, tels que les écoles primaires publiques et les écoles privées en France, les parcs de cuisines centrales du Groupe sont un atout sur lequel il s'appuie pour développer son leadership. L'effort d'innovation pour continuellement inventer et renouveler des concepts adaptés à chaque tranche d'âge vise à fidéliser les clients, de même que le développement des approvisionnements en produits locaux, une approche particulièrement appréciée des collectivités locales.

Marché Santé

Sur le marché médico-social (maisons de retraite et centres pour personnes handicapées ou à faible autonomie) en pleine mutation avec l'allongement de l'espérance de vie, le Groupe a pour objectif d'accélérer son développement en concevant des solutions d'alimentation véritablement différenciantes car bien adaptées aux pathologies de populations vulnérables, comme le risque de dénutrition.

Le Groupe renforce sa stratégie grands comptes, pour accroître ses positions à l'occasion de la consolidation en cours chez les opérateurs du marché de la santé en France. Il compte s'affirmer toujours plus comme un partenaire dans l'optimisation des coûts et la recherche de prestations à valeur ajoutée innovantes synonymes de revenus supplémentaires. Il se positionne également pour bénéficier du développement anticipé de la restauration collective dans les hôpitaux publics en France, aujourd'hui faiblement externalisée.

Enfin, le vieillissement de la population est l'occasion pour le Groupe de développer une stratégie de conquête sur le marché de la « silver economy ». Il s'appuie sur ses cuisines centrales et ses bonnes connaissances des besoins des collectivités publiques pour se développer sur des segments nouveaux et en croissance, comme celui des repas livrés aux domiciles des personnes âgées, en Europe ainsi qu'aux États-Unis, pour les repas surgelés, à destination des seniors.

Support Services

Déjà leader en services d'hôtellerie de santé et de bio-nettoyage en France, le Groupe axe sa stratégie sur des offres basées sur des technologies innovantes et des organisa-

tions flexibles qui permettent d'offrir un meilleur service tout en gagnant en productivité. L'objectif est de consolider les fortes positions commerciales dans le domaine de l'hôtellerie de santé en France à partir d'une expertise reconnue dans le nettoyage technique en milieu hospitalier.

Dans les milieux industriels sensibles aux risques de contamination et dans les espaces commerciaux où la propreté est une composante importante de l'image, le Groupe va continuer de renforcer son organisation commerciale pour demeurer l'opérateur qui progresse le plus rapidement sur ces marchés à valeur ajoutée.

Le Groupe entend capitaliser sur sa double expertise en restauration collective et *support services* pour répondre à des appels d'offres globaux, fidéliser les clients et optimiser sa structure de coûts tout en augmentant son chiffre d'affaires.

Consolider ses positions de marché au travers d'acquisitions sélectives

Le Groupe entend exploiter son expérience réussie en matière d'acquisitions et d'intégration afin de :

- mettre en œuvre une politique de croissance externe aux États-Unis privilégiant les secteurs où THS est déjà présent, en particulier sur les marchés Enseignement et Santé et sur le marché pénitentiaire ;
- poursuivre sa stratégie de croissance externe sur ses marchés clés européens ou sur d'autres marchés à fort potentiel en procédant à des acquisitions sélectives susceptibles de générer rapidement des synergies ;
- profiter de la faible concentration au sein du marché des *support services* pour saisir des opportunités de croissance externe dans cette activité, en cohérence avec les autres activités du Groupe, principalement en France ;
- tout en maintenant une discipline financière et juridique exigeante dans la mise en œuvre de sa politique d'acquisitions.

Stratégie du marché Restauration de Concessions & Travel Retail

En restauration de concessions et travel retail, le Groupe se positionne pour tirer profit du développement du trafic aérien et de l'importance croissante des services commerciaux dans la qualité perçue d'un aéroport, d'une gare ou d'une aire d'autoroute.

Renforcer les positions de leader du Groupe sur ses marchés historiques en Europe

Sur ses marchés européens historiques, la stratégie du Groupe en matière de restauration de concession & travel retail consiste, d'une part, à renforcer sa croissance organique, en ciblant deux leviers : l'amélioration des taux de fréquentation et l'augmentation du chiffre d'affaires du panier moyen. D'autre part, à poursuivre le développement de ses activités dans les marchés à plus faible intensité capitalistique.

Dans ce but, Le Groupe va renforcer sa stratégie d'une approche globale du consommateur nomade, allant au-delà du simple service de restauration pour offrir une

palette complète de produits et de services permettant d'augmenter la fréquentation des sites et de développer le chiffre d'affaires. Il va continuer d'inventer de nouvelles propositions associant plusieurs offres de restauration et de retail, aidant les voyageurs à tirer le meilleur parti de leur temps.

Fort de ses anciennes et solides relations avec les réseaux de franchises, le Groupe va poursuivre l'exploitation, en franchise, de marques bénéficiant d'un taux élevé de reconnaissance et de notoriété, favorisant ainsi la fréquentation de ses sites. Il a ainsi ajouté à son portefeuille de nouvelles enseignes urbaines particulièrement attractives répondant à l'évolution des comportements et des attentes des voyageurs, notamment des voyageurs les plus fréquents.

Le Groupe va également renforcer sa politique qualité orientée client, avec une organisation et des outils de mesure et de pilotage permettant de mettre l'expérience client au centre même des priorités de ses équipes.

En France : premier entrant sur le marché des loisirs, le Groupe entend bénéficier de cette avance et de l'expérience acquise avec son client Center Parcs pour amplifier sa croissance sur ce marché à fort potentiel. Fort de son expérience en location gérance et du renouvellement de son contrat pour les stations d'autoroutes Esso, le Groupe souhaite s'appuyer sur ses contrats avec des sociétés pétrolières pour continuer sa croissance.

En Espagne : le rebond attendu du marché et les innovations mises en place à Madrid Barajas et sur les autres aéroports de la péninsule ibérique doivent permettre de relancer le développement sur ce marché.

En Allemagne, en Italie et aux États-Unis, le Groupe entend poursuivre une stratégie de croissance sur ces nouveaux marchés cibles :

- en Allemagne, l'expérience positive avec Tank & Rast et les positions acquises doivent favoriser le développement sur autoroutes et dans les autres secteurs de la concession ;
- aux États-Unis, où le Groupe s'est développé en moins de 10 ans sur les grands aéroports et plusieurs autoroutes majeures du pays, il s'agit maintenant d'optimiser la montée en puissance de ces positions et de capitaliser sur ces références pour gagner de nouveaux contrats à l'issue des nouveaux appels d'offres programmés notamment dans le secteur Aéroports ;
- en Italie, le Groupe compte continuer à bénéficier des modifications de l'environnement réglementaire et concurrentiel qui ont déjà permis de gagner des parts de marché en 2014.

Exploiter la nouvelle dimension internationale du Groupe présent sur de nombreux marchés, en mettant en commun les forces des différentes composantes du marché de Restauration de Concessions & Travel Retail

Soucieux de rester au plus près des réalités de chacun des marchés où il opère, le Groupe entend être à la fois un

acteur parfaitement local dans chacun des pays, tout en faisant bénéficier chacune de ses équipes locales de son expérience et de sa dimension internationale. Le Groupe entend ainsi se positionner comme un acteur « multi-local ».

Décidé à exploiter sa dimension d'acteur international présent sur de nombreux marchés, le Groupe souhaite mettre en œuvre une politique de développement ciblée, en s'implantant de manière sélective hors de ses territoires actuels, en particulier en Europe. Il entend pour cela développer des partenariats forts avec des acteurs locaux, et privilégier une croissance capillaire dans le pays choisi.

Dans ce contexte, le Groupe compte s'appuyer sur une organisation commerciale éprouvée et utiliser les meilleures pratiques développées par l'ensemble des filiales présentes dans ce marché, principalement Elior, MyChef et Áreas.

Optimiser l'utilisation du capital et les modèles économiques de l'activité de concessions

Le Groupe va renforcer les procédures internes en place au service d'une approche plus sélective des appels d'offres auxquels il participe et améliorer ainsi la qualité des réponses, qui doivent prendre en compte le retour en capital et inclure une analyse détaillée du niveau d'investissements requis.

Améliorer les conditions de renouvellement des concessions est une autre priorité du Groupe, pour sécuriser des conditions commerciales plus favorables.

Enfin, le Groupe entend se donner les moyens de faire évoluer le modèle économique de chaque concession, afin de permettre une optimisation des conditions financières, juridiques et commerciales adaptées à chaque situation.

■ 1.6.3 LES ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

Acteur majeur de la Restauration Collective et des *Support Services* et de la Restauration de Concessions, le Groupe considère qu'il bénéficie de solides atouts concurrentiels.

1.6.3.1 Elior est un leader international de la restauration et des services opérant sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs

Des positions concurrentielles solides construites sur ses marchés historiques en Europe, complétées par une présence sur un marché américain très attractif

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 de petite et moyenne tailles et d'un nombre limité de grands acteurs nationaux ou internationaux comme Elior. Sur ces marchés, la taille est un facteur important de la dynamique concurrentielle car elle permet entre autres aux grands acteurs d'offrir des prix compétitifs et ainsi d'améliorer leur rentabilité. Les grands acteurs comme Elior sont aussi mieux armés pour répondre aux appels d'offres sur les contrats les plus importants.

Sur les marchés de la restauration de concessions, un nombre restreint de grands acteurs sont en concurrence pour les concessions les plus importantes dans les principaux marchés et zones géographiques. Cependant, la plupart des marchés sont encore fragmentés, avec un nombre important d'acteurs nationaux et régionaux de plus petite taille.

a) En Europe

En Europe, dans la plupart des pays et des marchés au sein desquels le Groupe est présent, il a été capable d'atteindre une taille critique et de se positionner parmi les acteurs de tout premier plan. Ces positions concurrentielles de premier plan, et l'émergence d'Elior comme champion local ou national sur la quasi-totalité des activités et des géographies en Europe, ont été rendues possibles notamment grâce à une organisation décentralisée et à la culture entrepreneuriale, s'appuyant sur la puissance d'un grand groupe international.

Ainsi, sur la base du chiffre d'affaires 2013, le Groupe estime être :

- en France, co-leader dans l'activité de restauration collective, leader dans le domaine de la restauration de concessions, et leader dans les services de propreté du marché Santé ;
- dans la péninsule ibérique, leader à la fois dans le domaine de la restauration collective mais également dans le domaine de la restauration de concessions ;
- en Italie, leader en restauration collective et numéro deux en restauration de concessions dans le marché Aéroports ; et
- au Royaume-Uni, le 5^{ème} acteur le plus important du marché de la restauration collective.

b) Aux États-Unis

Le Groupe bénéficie d'une présence solide aux États-Unis, où il s'est implanté à partir de 2006 sur les marchés de la Restauration de Concessions, et plus récemment en 2013, sur les marchés de la Restauration Collective avec l'acquisition de THS. Le marché américain représente un relais de croissance important pour le Groupe, notamment grâce à la restauration de concessions où le Groupe a récemment remporté un certain nombre de concessions de taille importante sur le marché Autoroutes, mais également grâce à de fortes positions sur les segments de marché les plus attractifs de la restauration collective. Aux États-Unis, sur la base du chiffre d'affaires 2012, le Groupe estime être le 2^{ème} acteur le plus important de la restauration de concessions sur le marché Autoroutes, et, sur la base du chiffre d'affaires 2014, le 4^{ème} acteur le plus important de la restauration collective sur le marché Enseignement et Santé.

Des dynamiques de marchés attractives en Restauration Collective et Support 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 opère des activités est estimé à 17 milliards d'euros par le Groupe. Aux États-Unis, le marché accessible

de l'activité de restauration est évalué à 75 milliards de dollars U.S., dont seulement 28 milliards sont externalisés et sur lesquels intervient THS. Enfin, le marché français de la propreté externalisée et accessible est estimé à 12 milliards d'euros, plus de deux fois la taille du marché accessible de la restauration collective externalisée dans ce pays.

En particulier, chacun des marchés de la Restauration Collective et du *Support Services* dans lesquels le Groupe évolue bénéficie de solides relais de croissance :

- selon le Groupe, le marché Entreprises va continuer à bénéficier des tendances à l'externalisation au profit des sociétés de restauration, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, notamment dans les pays où les taux d'externalisation sont encore faibles, comme l'Espagne. Dans le secteur privé, les concepts « *fast food* » et « *grab and go* » vont se développer, générant – selon le Groupe – une augmentation de la fréquentation dans les restaurants de restauration collective ;
- en Enseignement, le Groupe estime que la tendance à l'externalisation va s'accélérer, notamment dans les écoles secondaires et les universités qui connaissent des taux d'externalisation aujourd'hui relativement faibles ;
- le Groupe estime, par ailleurs, que le marché Santé va continuer à croître, notamment 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, dans 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 des *support services* va continuer à croître sous l'effet combiné (i) d'une accélération de l'externalisation provoquée par les contraintes de réductions 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.

Des fondamentaux de marché solides dans la restauration de concessions

La taille des marchés accessibles de la restauration de concessions dans les différents pays dans lesquels le Groupe évolue est significative, ces marchés n'étant aujourd'hui que partiellement couverts par le Groupe. Par ailleurs, ces marchés sont caractérisés par un fort potentiel de croissance.

- sur le marché Aéroports, le Groupe estime que la croissance sera soutenue par l'augmentation globale du trafic de passagers dans les prochaines années, ainsi que par la réduction et la dégradation progressive de la qualité des services de restauration embarquée ;
- sur le marché Autoroutes, l'augmentation de la taille des installations (conséquence notamment du regroupement au sein d'un seul bâtiment des services de restauration et des activités de vente au détail), va permettre aux restaurateurs concessionnaires d'offrir, au-delà des services *food and beverage*, des services de vente au détail ou des services de distribution d'essence ; par ailleurs, la reprise économique attendue dans les pays du sud de l'Europe, notamment en Espagne, sera probablement accompagnée d'une hausse progressive du trafic de véhicules sur

les autoroutes, ainsi que d'une augmentation du panier moyen des consommateurs ;

- enfin, dans les concessions de gares ferroviaires, la tendance du marché demeure résiliente, notamment en raison de la périurbanisation croissante dans les géographies où le Groupe opère, et l'augmentation associée du *commuting* ; par ailleurs, les restaurants traditionnels vont peu à peu être remplacés par des concepts *fast food* et *snack* aujourd'hui plus en phase avec la demande des consommateurs et qui génèrent des taux de fréquentation plus élevés ; enfin les activités opérées dans le périmètre des gares s'étendent au-delà des services ferroviaires avec la mise en place de véritables centres commerciaux dans l'enceinte des gares.

1.6.3.2 Une forte complémentarité entre les deux activités du Groupe, Restauration Collective et Restauration de Concessions, qui offre de multiples relais de croissance

Le Groupe repose sur deux piliers aux caractéristiques complémentaires

Le Groupe est présent sur deux activités complémentaires que sont la Restauration Collective et les *Support Services* d'une part, et la Restauration de Concessions et le *Travel Retail*, d'autre part.

La complémentarité des activités du Groupe est illustrée tout d'abord par des transferts de compétence importants et croissants entre les deux activités. En particulier, le Groupe s'appuie sur son expérience et ses relations avec les enseignes de restauration opérées par le Groupe sous franchise en restauration de concessions pour introduire des offres de *snacking* ou de repas à emporter dans la restauration collective proposant certaines de ces enseignes, notamment celles opérées en franchise exclusive telles que Paul ou Exki. Ces offres *brandées* permettent de dynamiser les prestations de restauration collective du Groupe, entraînant une augmentation de la fréquentation des restaurants ainsi que de la valeur moyenne des tickets, comme cela a été constaté sur le marché Entreprises sur le site d'Airbus Helicopters à Marignane (Paul) et sur le site de BNP Paribas à Issy-les-Moulineaux (Bonsens). En novembre 2013, le Groupe a également obtenu le contrat pour la tour Majunga à La Défense, grâce à une offre multi-*brandée* très attractive. De même, le savoir-faire du Groupe en matière de restauration collective est notamment mis à profit dans le marché Ville & Loisirs de l'activité de restauration de concessions, notamment, à titre d'exemple, dans le cadre du contrat avec Center Parcs.

La complémentarité des activités se traduit également par les opportunités de création de synergies dans le traitement de la chaîne des approvisionnements. La taille du Groupe, ainsi que sa connaissance des marchés locaux et nationaux dans lesquels il est présent, permettent des économies d'échelle importantes dans le cadre de structures d'approvisionnement transversales aux deux activités.

La complémentarité s'illustre aussi par le décalage de saisonnalité des activités de restauration collective, soutenues pendant l'hiver, par rapport à celles de restauration de concessions, soutenues pendant les congés d'été.

Par ailleurs, les deux activités présentent une complémentarité financière, au regard notamment de leur intensité capitalistique et de leur profil de génération de trésorerie. En effet, l'activité de Restauration Collective requiert peu d'investissements mais une grande maîtrise des coûts et de la rentabilité, et est par ailleurs caractérisée par un faible besoin en fonds de roulement, tandis que l'activité de Restauration de Concessions nécessite des investissements plus importants mais génère ensuite une trésorerie plus élevée, grâce à un besoin en fonds de roulement négatif, dans le cadre de contrats pluriannuels qui apportent une sécurité financière et juridique au concessionnaire.

Enfin, le Groupe bénéficie sur l'ensemble de ses activités et de ses marchés de la montée en puissance de la marque Elior, lui permettant ainsi d'optimiser une réputation de qualité et d'excellence construite depuis de nombreuses années dans certaines activités. Le succès rapide de la marque Elior Services, qui s'est substituée à la plupart des multiples marques sous lesquelles le Groupe opérait jusque-là dans le *support services* constitue ainsi une illustration de la notoriété croissante de la marque Elior.

De multiples relais de croissance organique en Restauration Collective, en Support Services et en Restauration de Concessions, résultant notamment de la capacité d'innovation du Groupe

Dans le cadre de ses activités de Restauration Collective et de *Support Services*, le Groupe est idéalement positionné pour bénéficier des opportunités de croissance organique attendues en raison notamment de l'augmentation de l'externalisation de ses services. Ainsi, fort de sa position de leader sur les sous-secteurs militaire et pénitentiaire en France, le Groupe est idéalement positionné pour bénéficier de l'externalisation croissante de ces sous-secteurs qui, en 2013, n'étaient externalisés qu'à hauteur de plus de 24 %. Enfin, compte tenu de son expertise éprouvée dans le métier de restaurateur ainsi que de sa capacité d'innovation, le Groupe est idéalement positionné pour saisir les éventuelles opportunités de développement dans de nouveaux marchés. À titre d'exemples, le Groupe entend se développer dans le marché des services de livraison de repas à domicile, le marché des services aux petites entreprises (moins de 150 repas par jour), ou encore certains marchés adjacents comme le marché des services de restauration embarquée à bord des trains (comme l'atteste le contrat signé récemment avec Trenitalia). Enfin, l'expérience du Groupe lui permet de proposer des offres très compétitives combinant restauration et *support services*, très valorisées notamment dans le marché Santé.

Dans le cadre de ses activités de Restauration de Concessions, le Groupe estime pouvoir bénéficier de la montée en puissance de ses grandes concessions autoroutières américaines dont la mise en service des aires en Floride et au

Maryland n'est intervenue que récemment et progressivement.

1.6.3.3 Un modèle économique résilient et attractif, bénéficiant d'une certaine visibilité grâce à une base de clients fidèles et des relations contractuelles durables

Le Groupe estime avoir mis en place un modèle économique résilient et attractif, fondé principalement sur une grande diversité des sources de revenus, ainsi que sur des relations commerciales et contractuelles stables et durables à la fois en Restauration Collective et en Restauration de Concessions.

La résilience du modèle du Groupe s'appuie tout d'abord sur la grande diversité des activités du Groupe tant en termes de marchés que de géographies. Tout en essayant de concentrer ses efforts sur les marchés les moins cycliques comme ceux de la Santé et l'Enseignement de la Restauration Collective, le Groupe couvre un nombre important de domaines d'activité. Le Groupe a également accru sa diversité géographique au fil des années pour être aujourd'hui présent dans 13 pays, la France, premier marché du Groupe, ne représentant que 53 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe sur l'exercice clos le 30 septembre 2014. Le Groupe a ainsi récemment pris position sur le marché nord-américain de la restauration collective grâce à l'acquisition de THS en avril 2013.

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 2014, les cinq plus grands clients du Groupe en restauration collective ont représenté environ 6 % du chiffre d'affaires de son activité Restauration Collective & *Support Services*. Au cours du même exercice, les cinq plus grands contrats conclus par le Groupe en Restauration de Concessions ont représenté quant à eux environ 20 % du chiffre d'affaires de son activité Restauration de Concessions & *Travel Retail*.

La solidité et la stabilité du modèle économique du Groupe sont également favorisées par certaines modalités des contrats de restauration collective, ainsi que par l'existence de relations stables et durables avec un nombre important de grands clients dans cette activité. En effet, une partie importante des contrats de restauration collective incluent 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 longues dates avec un certain nombre de grands groupes internationaux tels qu'Airbus, Renault et L'Oréal. Les taux de rétention et de satisfaction des clients de la restauration collective sont très élevés. À titre d'exemple, dans les activités de restauration collective et de *support services*, le Groupe estime que le taux moyen de rétention au cours des trois derniers exercices était d'environ 93 % (calculé hors prise en compte de la non-reconduction du client Tesco en Grande-Bretagne). THS aux États-Unis estime avoir un taux de rétention avoisinant 94 %. Le programme

Elior Proximity a également pour objectif de fidéliser les clients du Groupe en leur proposant des offres individualisées, répondant à leurs besoins et à leurs attentes. Le Groupe a également montré sa capacité à attirer de grands groupes internationaux en restauration collective avec le gain de l'important appel d'offres d'EDF pour la France et le Royaume-Uni au début de l'année 2014.

Enfin, la résilience du modèle économique du Groupe repose sur un modèle contractuel de la restauration de concessions caractérisé par des durées particulièrement longues, allant de 5 à 15 ans en Europe et pouvant aller jusqu'à 35 ans pour certaines concessions autoroutières aux États-Unis. Les taux importants de renouvellement des contrats de concessions participent également à la stabilité de l'activité de concessions et ainsi à la résilience globale du modèle.

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 2006, le Groupe a réalisé 15 acquisitions dont neuf acquisitions structurantes, pour un montant de chiffre d'affaires additionnel de 1,3 milliard d'euros, lui permettant de se développer à la fois sur de nouveaux secteurs d'activité, mais également dans de nouvelles zones géographiques, y compris aux États-Unis par le biais de l'acquisition de THS en 2013.

La réalisation et le succès de ces acquisitions ont été permis par l'existence au sein du Groupe de procédures éprouvées d'identification, d'évaluation, de négociation, d'acquisition et d'intégration de cibles, dont l'objectif principal est l'optimisation des synergies. S'appuyant sur ces procédures et sur l'expérience du Groupe en la matière, des équipes hautement expérimentées élaborent et mettent en œuvre des plans adaptés à chaque situation visant à optimiser les effets des opérations de croissance externe, notamment dans les domaines des achats, des systèmes de *reporting* et de contrôle, des politiques commerciales, et visant également à supprimer les inefficacités opérationnelles, à assainir le portefeuille de clients, à optimiser les coûts opérationnels et les projets d'investissements. La dernière étape d'intégration consiste notamment à intégrer les marques des sociétés acquises dans l'écosystème des marques Elior. 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 trois principaux pays d'implantation. L'efficacité de cette stratégie est illustrée par la montée en puissance du Groupe en Italie dans la restauration collective. Entré en 1999 au capital du 5^{ème} acteur national de la restauration collective, le Groupe est aujourd'hui le leader sur ce marché, en partie grâce à une succession d'opérations de croissance externe fortement génératrices de synergies.

1.6.3.5 Une performance financière solide, alliant croissance, génération de trésorerie et progression des marges

Depuis 2010, le Groupe a prouvé sa capacité à faire croître de manière constante son chiffre d'affaires, à augmenter ses marges ainsi qu'à générer de la trésorerie opérationnelle, et ce malgré un environnement macro-économique difficile, en particulier en Europe.

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

a) Une chaîne d'approvisionnement maîtrisée

En raison de sa taille et de son implantation géographique, le Groupe est généralement en mesure de bénéficier de conditions d'achat très favorables, permettant des rabais significatifs et des économies d'échelle importantes. Grâce à certaines de ses opérations de croissance externe, le Groupe a pu améliorer et optimiser davantage sa chaîne d'approvisionnement par la mise en place d'importantes synergies en matière d'achat, au sein de ses activités, de ses secteurs clients et de ses zones géographiques.

La centrale d'achat principale est localisée en France, marché historique et principal du Groupe, et couvre à la fois les activités de Restauration Collective, les *Support Services* et les concessions. Dans les autres pays, le Groupe a mis en place un département dédié aux achats, travaillant en étroite collaboration avec la centrale d'achat du Groupe.

Enfin, le Groupe entretient des relations longues et stables avec ses fournisseurs clés de matières premières, de produits et de services de logistique, ce qui lui permet généralement de bénéficier de conditions tarifaires avantageuses. 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.

b) Une structure de coûts sous contrôle permanent

Le Groupe considère sa capacité à contrôler ses coûts et à améliorer son efficacité opérationnelle comme une priorité et une mesure clé du succès de sa gestion, en particulier dans les activités de Restauration Collective et des *Support Services*.

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. Dans chacun des pays où le Groupe opère, un département achats veille à l'optimisation des approvisionnements et s'assure que chacun des sites se conforme strictement à la politique d'achat définie par le Groupe. 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 la structure de coût

du Groupe, le Groupe surveille ces charges au travers d'indicateurs clés de performance adaptés à chacun de ses secteurs d'activité, en utilisant des logiciels de gestion standardisée, visant à maximiser la productivité. 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 marge d'EBITDA même en période de difficultés économiques et de diminution globale du trafic et de la fréquentation. En parallèle, le Groupe a procédé à la rationalisation de ses processus de production, faisant baisser le prix de revient par repas, ce qui lui permet aujourd'hui d'offrir des repas à partir de ses cuisines centrales en Espagne à des prix très compétitifs.

c) Une performance financière solide

Le modèle économique du Groupe se caractérise par un bon niveau de rentabilité, des besoins en fonds de roulement modestes et des dépenses d'investissement réduites rapportées au chiffre d'affaires, lui permettant de générer des flux de trésorerie opérationnelle élevés.

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

L'équipe dirigeante du Groupe est caractérisée par la présence en son sein d'un nombre important d'anciens dirigeants des sociétés rachetées ayant choisi de rester au sein du Groupe afin de participer à son développement. Ainsi, le Groupe a la chance de pouvoir s'appuyer sur l'expérience et l'expertise de ses équipes, caractérisées par un grand dynamisme entrepreneurial et animées par un souci constant d'innovation, de pragmatisme, d'efficacité et de préservation de performance financière. Le département des ressources humaines a mis en place des programmes d'identification des talents en vue de préserver la performance opérationnelle du Groupe et de promouvoir la responsabilité au sein du Groupe. Par ailleurs, la direction des ressources humaines établit et tient à jour un plan de succession des membres des équipes dirigeantes pour être en situation de proposer rapidement des solutions de succession.

Le Groupe estime par ailleurs que le caractère décentralisé de son organisation, qui s'appuie sur des équipes dirigeantes locales et autonomes, répondant à un principe de « subsidiarité », constitue un facteur clé de son dynamisme et de son agilité opérationnelle.

Le Groupe estime que cette culture entrepreneuriale et cette organisation décentralisée l'ont amené au cours de son histoire récente à prendre des décisions structurantes (à titre d'exemples : le développement dans les domaines de la location gérance de stations-services en France, des villages de loisirs avec Pierre & Vacances et Center Parcs, ou de la restauration embarquée à bord de trains en Italie), qui lui ont permis de créer des facteurs clés de différenciation par rapport à ses concurrents principaux.

■ 1.6.4 LES PRINCIPAUX MARCHÉS SUR LESQUELS LE GROUPE OPÈRE ET L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

1.6.4.1 Le marché de la Restauration Collective

Le Groupe estime que le marché de l'externalisation de la Restauration Collective sur l'ensemble des pays où il est présent, hors États-Unis, (France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Portugal) représente un chiffre d'affaires d'environ 17 milliards d'euros en 2012, contre environ 15 milliards d'euros en 2006 (Source : Gira). La France, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne représentent environ 70 % du marché externalisé de la Restauration Collective en Europe. Malgré un contexte économique incertain en Europe ces dernières années, le Groupe estime que le marché de l'externalisation de la Restauration Collective a maintenu un rythme de croissance stable, estimé à un taux annuel de 2,2 % entre 2006 et 2012 (Source : Gira).

Le marché de la Restauration Collective externalisée aux États-Unis sur lequel il s'est récemment implanté avec l'acquisition de THS, à l'exclusion du marché de la défense et du marché pénitentiaire, représenterait environ 22 milliards d'euros en 2011, soit environ 42 % du marché total des services externalisés de Restauration Collective (Source : THS/Technomic).

a) Le marché Entreprises

Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le secteur public du marché Entreprises représentait 22 % et le secteur privé 78 % du chiffre d'affaires du marché externalisé du marché Entreprises en France en 2013. Le marché Entreprises vise également des clients du marché de la défense et du marché pénitentiaire. En Europe, le Groupe estime qu'en 2012, le marché Entreprises a représenté environ 46 % du marché total de la restauration collective externalisée dans les pays où le Groupe opère (Source : Gira). Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché Entreprises, à l'exclusion de la restauration fournie au marché de la défense et au marché pénitentiaire, a représenté en 2011 environ 35 % de l'ensemble des ventes de la restauration externalisée, et que la restauration fournie au marché de la défense et au marché pénitentiaire a représenté 3 % des ventes de restauration externalisée (Source : THS/Technomic).

b) Le marché Enseignement

Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le secteur public (établissements d'enseignement publics) du marché Enseignement représentait, en 2013, 53 % et le secteur privé 47 % du chiffre d'affaires externalisé en France du marché Enseignement. Le Groupe estime que le marché Enseignement a représenté en 2012 environ 27 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées sur les marchés européens où le Groupe opère (Source : Gira). De plus, le Groupe estime que le marché Enseignement a représenté en 2011 environ 40 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées aux États-Unis (Source : THS/Technomic).

c) Le marché Santé

Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché de la santé et le marché du social représentaient en France respectivement 11,5 % et 16 % du chiffre d'affaires total externalisé de la restauration en 2013. Les repas sont généralement préparés sur place par les restaurateurs ou plus rarement à l'extérieur du site, dans des cuisines centrales. En Europe, le Groupe estime que le marché Santé a représenté en 2012 environ 27 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées sur les marchés où le Groupe opère (Source : Gira). Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché Santé a généré en 2011 environ 22 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées (Source : THS/Technomic).

1.6.4.1.1 Les marchés géographiques

Sauf indication contraire, les données de marché présentées dans cette section sont issues des rapports du Gira (Espagne, France, Italie), Peter Roberts (Royaume-Uni) et Technomic (États-Unis).

a) France

Le marché français de la restauration collective externalisée représenterait en 2013 environ 6,7 milliards d'euros, soit environ 38 % du montant total du marché de la restauration collective dans ce pays, estimé à environ 17,5 milliards d'euros en 2013. Le Groupe considère que le marché français de l'externalisation des services de restauration collective a bénéficié d'une croissance soutenue, celui-ci représentant un montant d'environ 5 milliards d'euros en 2006. 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 des hôpitaux publics, de la défense, de certaines administrations autogérées et des prisons, ainsi que dans les collèges, lycées et universités. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, ce dernier estime que le marché français de la restauration collective externalisée pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 2,7 % et 3,2 % sur la période 2012-2018, et serait compris entre 2,0 % et 2,5 % dans le marché Entreprises sur la même période. Le marché Entreprises en France est bien développé, avec environ 82 % de ventes externalisées en 2013, pour un marché externalisé d'environ 2,6 milliards d'euros. Sur le marché de la défense, les taux d'externalisation ont connu une nette augmentation sur la période allant de 2006 à 2013 en passant de 6 % à 24 %. Le Groupe estime en revanche que les taux d'externalisation des marchés Enseignement et Santé demeurent faibles : 30 % et 32 % en 2013. Les marchés externalisés des marchés Enseignement et Santé représentent respectivement 1,7 milliard d'euros et 2,1 milliards d'euros en 2013. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché Enseignement pourrait augmenter à taux annuel moyen compris entre 2,7 % et 3,2 % entre 2012 et 2018, et le marché Santé entre 3,7 % et 4,2 % sur la même période.

b) Espagne

Le marché espagnol de la restauration collective externalisée représenterait 1,8 milliard d'euros en 2012, soit environ 46 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à 4 milliards d'euros en 2012. Malgré la forte récession en Espagne depuis 2008, le marché de la restauration collective est demeuré robuste. De 2008 à 2012, le Groupe estime que le marché global espagnol de la restauration collective a augmenté à un taux annuel d'environ 1,4 %. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, ce dernier estime que le marché espagnol de la restauration collective externalisée pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 2,0 % et 2,5 % sur la période 2012-2018. Les principaux marchés de la restauration collective en Espagne sont : le marché entreprises, le marché Enseignement et le marché Santé, représentant respectivement 26 %, 36 % et 38 % du chiffre d'affaires global de la restauration collective en Espagne. Les taux d'externalisation de la restauration collective en Espagne sont inégaux : le Groupe estime que le taux d'externalisation est d'environ 66 % sur le marché Enseignement en Espagne, de 50 % dans le marché Entreprises avec les marchés défense et pénitentiaire (ce taux atteint 82,5 % hors défense et prisons) et de seulement 34 % dans le marché Santé. Le Groupe estime que le faible taux d'externalisation sur certains marchés en Espagne laisse présager des perspectives de croissance sur ces marchés.

c) Italie

Le marché italien de la restauration collective externalisée représenterait 4,1 milliards d'euros en 2013, représentant environ 63 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 6,6 milliards d'euros en 2013. Le Groupe estime que la croissance du marché global italien de la restauration collective est restée stable depuis 2008, avec un taux de croissance annuel d'environ 0,7 % sur la période allant de 2008 à 2011. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché italien de la restauration collective externalisée pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 2,5 % et 3,0 % sur la période 2012-2018. Les principaux marchés de la restauration collective en Italie sont : le marché Entreprises, le marché Enseignement et le marché Santé, représentant respectivement 31 %, 29 % et 40 % du chiffre d'affaires global de la restauration collective en Italie en 2013. Le Groupe estime que le marché italien de la restauration collective est caractérisé par des niveaux élevés d'externalisation sur les lieux de travail (environ 76 % des ventes enregistrées dans le marché Entreprises) et dans l'ensemble du marché Enseignement (environ 70 % des ventes enregistrées dans le marché Enseignement). Le Groupe estime qu'avec un taux d'externalisation de seulement 47 % en 2013, le marché Santé présente une marge de progression.

d) Royaume-Uni

Le Groupe estime que le marché anglais de la restauration collective externalisée a représenté 4 milliards de livres en 2012 soit environ 50 % du montant total du marché de la

restauration collective externalisée. Le Groupe estime que le marché anglais de la restauration collective externalisée a augmenté de 2006 à 2012 à un taux annuel d'environ 2,1 %. Le Groupe considère que le marché anglais de la restauration collective externalisée est très bien développé dans le marché Entreprises, avec un taux d'externalisation d'environ 88 %. Le Groupe considère en revanche que le taux d'externalisation reste moins important dans le marché Enseignement (avec un taux d'externalisation d'environ 33 %) et dans le marché Santé (avec un taux d'externalisation d'environ 31 %), ce qui représente pour le Groupe des opportunités de croissance.

e) États-Unis

Le marché de la restauration collective externalisée aux États-Unis, à l'exclusion du marché de la défense et des prisons, représenterait environ 22 milliards d'euros en 2011, soit 42 % du montant total du marché de la restauration collective externalisée dans ce pays. Sur la base d'estimations réalisées en interne par le Groupe, le Groupe estime que le marché aux États-Unis de la restauration collective externalisée pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 3,5 % et 4,0 % sur la période 2011-2016. Le Groupe considère que le marché de la restauration collective externalisée aux États-Unis est très bien développé dans le marché Entreprises, avec un taux d'externalisation d'environ 77 %, mais que l'externalisation demeure moins développée dans le marché Enseignement (avec un taux d'externalisation d'environ 37 %), le marché Santé (avec un taux d'externalisation d'environ 29 %) et le marché pénitentiaire (avec un taux d'externalisation d'environ 10 %).

1.6.4.1.2 Environnement Concurrentiel**a) France**

Le Groupe estime être co-leader, avec Sodexo, sur le marché français de la restauration collective, avec une part de marché estimée à 27,5 %, calculée sur la base des ventes de restauration collective externalisée en 2013 (en prenant en compte l'incidence de l'acquisition d'Ansamble en 2012). Le Groupe considère que le marché français de la restauration collective est relativement concentré, ses trois premiers acteurs représentant environ 76 % des ventes générées dans la restauration externalisée en 2013. Les concurrents du Groupe sur le marché français de la restauration collective sont de grandes entreprises multinationales, telles que Sodexo et Compass, ainsi que des restaurateurs de dimension nationale, tels qu'Api Restauration, Dupont et RestAlliance. Avec des parts de marché estimées à environ 31,5 %, le Groupe estime être le leader du marché Entreprises en France. Sur le marché de la défense, qui connaît des taux d'externalisation encore relativement faibles, le Groupe estime, sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, qu'il est également leader avec une part de marché d'environ 30 %. Le Groupe est également leader sur le marché Enseignement avec une part de marché d'environ 33 % en 2013. Sur le marché Santé, avec une part de marché d'environ 36,5 % en 2013, le Groupe estime être le second acteur de ce marché.

b) Espagne

Le Groupe estime être le leader de la restauration collective en Espagne, sur la base du chiffre d'affaires 2012, avec une part de marché estimée à 21 % (en prenant en compte l'incidence *pro forma* de l'acquisition d'Alessa en 2012). Le Groupe considère que le marché espagnol de la restauration collective demeure fragmenté, ses trois premiers acteurs représentant environ 46 % des ventes dans la restauration externalisée en 2012. En Espagne, comme en France, les concurrents du Groupe sur chacun des marchés sont de grandes entreprises telles que Compass, Sodexo et Aramark. Le Groupe est également en concurrence avec ISS sur le marché Santé.

c) Italie

Le Groupe estime être le leader de la restauration collective en Italie, sur la base du chiffre d'affaires 2011, avec une part de marché estimée à 15 % (en prenant en compte l'incidence de l'acquisition de Gemeaz en 2012). Le marché italien de la restauration collective demeure fragmenté. Le Groupe estime que les trois premiers acteurs de la restauration collective en Italie représentaient environ 34 % des ventes de la restauration externalisée en 2013. En Italie, bien que les concurrents du Groupe comprennent de grands acteurs tels que Sodexo et Compass, la concurrence est également marquée par la présence d'importantes coopératives nationales, telles que CAMST et CIR et de nombreux groupes de dimension nationale comme Pellegrini ou Serist. Le marché de la restauration collective en Italie représentait 6,6 milliards d'euros en 2013, avec un taux d'externalisation de 63 %, et pourrait croître à taux annuel moyen d'environ 0,3 % sur la période 2012 à 2018 selon des études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe.

d) Royaume-Uni

Le Groupe estime être le cinquième acteur de la restauration collective au Royaume-Uni, sur la base du chiffre d'affaires 2012, avec une part de marché estimée à 5 %. Le Groupe considère que le marché anglais est moins concentré que le marché français ; les cinq premiers acteurs représentant environ 50 % des ventes enregistrées dans la restauration collective externalisée en 2012. De même que dans les autres implantations géographiques du Groupe, les principaux concurrents du Groupe sur le marché anglais sont les 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 niches et des prestataires des *Support Services* qui offrent également des services de restauration.

e) États-Unis

Le Groupe estime que THS est le cinquième acteur de la restauration collective aux États-Unis, sur la base du chiffre d'affaires 2012, avec une part de marché estimée à 1,5 % (en prenant en compte l'incidence *pro forma* des acquisitions réalisées par THS en 2012). Le marché de la restauration collective aux États-Unis est concentré, avec les trois premiers acteurs représentant plus de 70 % des ventes générées dans la restauration collective externalisée en 2011. Les concurrents de THS aux États-Unis sont de grandes entreprises multinationales, dont Compass, Aramark et Sodexo, mais également des acteurs nationaux de moindre taille, tels qu'Avi Foodsystems, ainsi que de nombreuses entreprises locales.

sée en 2011. Les concurrents de THS aux États-Unis sont de grandes entreprises multinationales, dont Compass, Aramark et Sodexo, mais également des acteurs nationaux de moindre taille, tels qu'Avi Foodsystems, ainsi que de nombreuses entreprises locales.

1.6.4.1.3 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-il 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 du marché de la restauration collective en Europe se poursuivra. Il estime par ailleurs que la concentration du marché aux États-Unis est encore susceptible de s'accroître. 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 (particulièrement dans le marché Enseignement). La fragmentation des marchés constitue une opportunité pour de grands acteurs car ils sont en mesure d'améliorer leur compétitivité et donc l'attractivité de leurs offres, en particulier en termes de prix. Ces grandes entreprises disposent également des moyens nécessaires pour saisir les opportunités d'acquisition, et ainsi augmenter leur part de marché et accroître leur compétitivité.

1.6.4.2 Le marché des Support Services

Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le nettoyage spécialisé représente 21 % et le nettoyage standard 79 % du chiffre d'affaires du marché de la propreté en France en 2012.

1.6.4.2.1 Marché géographique principal

La France est le principal marché géographique du Groupe pour son activité des *Support Services*. Le Groupe estime que le marché des services de propreté a généré en France environ 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012, dont environ 12 milliards d'euros proviennent du segment externalisé du marché, soit un taux d'externalisation de 60 % (Source : INSEE/ESAN). Le Groupe estime, par ailleurs, que les ventes générées par le marché des services de propreté externalisés ont augmenté en France à un taux de croissance annuel d'environ 3,8 % entre 2008 et 2011, et pourraient connaître un taux de croissance annuel

moyen compris entre 2,0 % et 2,5 % sur la période 2012 à 2018, sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe.

1.6.4.2.2 Environnement concurrentiel

Le Groupe estime que le marché français des services de propreté est extrêmement fragmenté. Selon certaines études de marché, les huit premières entreprises de propreté ont représenté en France environ 35 % du marché de services de propreté externalisé sur la base du chiffre d'affaires en 2011.

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 2011, avec une part de marché estimée à 3 %. Le marché Santé représente 7 % du marché externalisé de la propreté en France (Source : MSI). Le Groupe estime donc être le principal fournisseur de services de propreté externalisés dans le marché Santé en France, avec une part de marché estimée à environ 22,5 % sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2011. 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, à l'exception de GSF, offrent un large spectre de services de gestion en plus des services de propreté.

L'activité des *Support Services* du Groupe est par ailleurs confrontée à une concurrence internationale de la part de grandes sociétés 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 du marché dans le marché des *Support Services*, particulièrement en France où le marché 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, ceux-ci 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 face aux préoccupations budgétaires, elles privilégieront les grands groupes spécialisés en cas d'externalisation de leurs besoins des *Support Services*.

c) Émergence de contrats multi-services

Le Groupe constate que les grands prestataires de services des *Support 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 des *Support Services* et de restauration. Du fait de la concentration croissante du marché des services des *Support 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 *Support Services*

Historiquement, les services des *Support Services*, particulièrement 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.

1.6.4.3 Le marché de la Restauration de Concessions

Sauf indication contraire, l'ensemble des données de marché présentées ci-dessous provient des rapports Gira.

Les sites urbains consistent principalement en des gares et, dans une moindre mesure, des espaces non liés au voyage, tels que des centres d'exposition, des musées, des parcs de loisirs ou des villages de vacances. Les sites urbains, autres que les gares, se distinguent des aéroports et des autoroutes par le faible niveau de dépenses d'investissement généralement requis du concessionnaire. De plus, il est plus difficile d'attirer la clientèle dans les gares que dans les aéroports ou sur les aires d'autoroutes. Les clients peuvent en effet se déplacer plus librement et disposent d'un choix de restauration plus large que, par exemple, le passager d'une compagnie aérienne dont les choix sont limités à ceux offerts dans son terminal.

La France et l'Espagne sont les principaux pays où le Groupe exploite des concessions de sites urbains et de loisirs.

1.6.4.3.1 Taille du marché

a) Le marché Aéroports

France

Le Groupe estime que le marché français de la restauration de concessions en Aéroports a augmenté à un taux de croissance annuel de 3,3 % entre 2008 et 2013 en termes de chiffre d'affaires généré, passant d'environ 245 millions d'euros en 2008 à environ 277 millions d'euros en 2012, et 287 millions d'euros en 2013. Le Groupe considère que cette augmentation est due aux effets combinés d'une augmentation du trafic passagers et d'une augmentation du montant moyen dépensé par client. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du

Groupe, le Groupe estime que le marché français de la restauration de concessions en Aéroports pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 3,0 % et 3,5 % sur la période 2012-2018.

Italie

Malgré une conjoncture économique difficile, le Groupe estime que le marché italien de la restauration de concessions en Aéroports est parvenu à maintenir un niveau de croissance soutenu ces dernières années, avec un chiffre d'affaires augmentant à un taux annuel de 13,8 % entre 2006 et 2011, passant d'environ 170 millions d'euros en 2006 à environ 287 millions d'euros en 2011, et 287,7 millions d'euros en 2013. Ces données reflètent une augmentation du volume de clients et une augmentation significative du montant dépensé par client. Le Groupe considère que cette croissance est principalement due à l'expansion des espaces commerciaux ainsi que des améliorations de services dans les aéroports de Milan et de Rome.

Espagne

Le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concessions en Aéroports s'est contracté ces dernières années en raison de la baisse du trafic aérien à caractère domestique et commercial (partiellement compensé par la stabilité du niveau du trafic aérien à caractère touristique), ce phénomène étant aggravé par la nette diminution du montant moyen dépensé par consommateur. Le Groupe estime que l'ensemble du marché espagnol de la restauration de concessions en Aéroports a évolué de 245 millions d'euros en 2005 à environ 283 millions d'euros en 2012. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concessions en Aéroports pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 2,0 % et 2,5 % sur la période 2012-2018.

États-Unis

Le Groupe estime que le marché de la restauration de concessions en Aéroports aux États-Unis a maintenu une croissance positive malgré un contexte économique incertain depuis 2008. Le Groupe estime que, de 2006 à 2011, le chiffre d'affaires total généré par le marché de la restauration de concessions d'aéroports aux États-Unis a augmenté à un taux annuel de 2,7 %, passant d'environ 4,2 milliards d'euros en 2006 à environ 4,8 milliards d'euros en 2011 (Source : Aréas/ARN Fact book). Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché de la restauration de concessions en Aéroports aux États-Unis pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 5,0 % et 5,5 % sur la période 2012-2018.

b) Le marché Autoroutes

France

Le Groupe estime que le marché français de la restauration de concessions sur Autoroutes a pu maintenir une croissance positive sur les dernières années malgré un contexte économique incertain, avec un chiffre d'affaires total augmentant à un taux annuel de plus de 2 % de 2008 à 2012,

passant d'environ 403 millions d'euros en 2008 à environ 431 millions d'euros en 2012. Ce marché semble s'être tassé à 415 millions d'euros en 2013. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché français de la restauration de concessions sur Autoroutes pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 0,8 % et 1,3 % sur la période 2012-2018.

Italie

Le Groupe estime que le marché italien de la restauration de concessions sur Autoroutes a augmenté à un taux annuel de 3,3 % de 2006 à 2011, passant d'environ 687 millions d'euros en 2006 à 802 millions d'euros en 2011. Cependant, le marché a connu des difficultés en 2012 en raison des difficultés économiques conjoncturelles. Le Groupe estime que le chiffre d'affaires a chuté de 15 % en 2012 par rapport à 2011 en raison d'une baisse du trafic voyageurs et de la diminution du montant moyen dépensé par client. Le chiffre d'affaires total sur Autoroutes atteint ainsi 680,5 millions d'euros en 2013.

Espagne

Depuis 2007, les difficultés économiques conjoncturelles ont entraîné la contraction du marché espagnol de la restauration de concessions sur Autoroutes. Le Groupe estime qu'en 2012, le chiffre d'affaires généré par le marché espagnol de la restauration de concession sur Autoroutes représentait 175 millions d'euros. Le chiffre d'affaires est resté stable entre 2005 et 2012 avec des pics de variation du trafic, notamment en baisse de 3,4 % entre 2008 et 2012. Cette contraction reflète une baisse du trafic voyageurs et du montant moyen dépensé par client. Sur la base de ses propres estimations, le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concessions sur Autoroutes pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 0,8 % et 1,3 %.

États-Unis

Le Groupe estime que le marché de la restauration de concessions sur autoroutes aux États-Unis a connu une croissance modeste ces dernières années, avec une augmentation du chiffre d'affaires à un taux de croissance annuel de 1 % de 2008 à 2012. Le Groupe estime que le marché de la restauration de concessions sur autoroutes aux États-Unis représentait environ 500 millions d'euros en 2011. Le Groupe estime que le marché de la restauration de concessions sur autoroutes aux États-Unis devrait continuer à croître dans les années à venir. Ainsi, à titre d'exemple, le Groupe estime que la valeur du marché représenté par les points de vente et restaurants sur les autoroutes de Floride (Florida Turnpike) pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 3,5 % et 4,0 % sur la période 2012-2018.

c) Le marché Gares, Ville & Loisirs

France

De même que pour d'autres secteurs du marché de la restauration de concessions en France, le Groupe estime que le marché de la restauration de concessions du marché Ville & Loisirs en France a été stable au cours des dernières

années. Le Groupe estime que le chiffre d'affaires généré par les concessions de restauration et de boissons au sein des gares en France a augmenté à un taux annuel de 2,6 % de 2008 à 2012, passant d'environ 296 millions d'euros en 2008 à environ 327 millions d'euros en 2012 et 332 millions d'euros en 2013. Cette augmentation s'explique par l'effet combiné de l'augmentation du trafic voyageurs et des prix, partiellement neutralisée par une légère baisse du montant moyen dépensé par client, principalement due au changement de l'offre des concessions réorientée vers la restauration rapide et la vente à emporter, secteurs dans lesquels les prix sont moins élevés. Dans le même temps, le chiffre d'affaires des concessions de restauration et de boissons au sein de villages de vacances a augmenté pour passer d'environ 208 millions d'euros en 2006 à environ 281 millions d'euros en 2012. Le marché des loisirs, incluant les parcs de loisirs, les campings et les villages de vacances, représentaient en outre un marché global de 1 339,4 millions d'euros en 2012. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché français de la restauration de concessions en gares pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 1,3 % et 1,8 % sur la période 2012-2018. Sur la même période, le Groupe estime, sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, que le marché des villages de vacances pourrait croître à un taux annuel moyen d'environ 5 %.

Espagne

Parmi les secteurs clés du marché de la restauration de concessions espagnol, les concessions dans les gares espagnoles ont été les moins affectées par la situation économique difficile, le chiffre d'affaires du marché passant d'environ 45 millions d'euros en 2005 à environ 50 millions d'euros en 2012. Ceci s'explique notamment par le fait que le transport ferroviaire a subi un moindre recul que les autres modes de transport sur la même période grâce en particulier au développement des lignes de trains à grande vitesse, avec une baisse du trafic passagers de 2,2 % par an entre 2008 et 2012 puis une augmentation du trafic passagers de 2,7 % par an entre 2010 et 2012. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concessions du marché Gares, Ville & Loisirs pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 1,5 % et 2,0 % sur la période 2012-2018.

1.6.4.3.2 Environnement concurrentiel

Le Groupe estime être le troisième exploitant mondial de restauration de concessions, avec une position de leader sur certains des marchés où il intervient. Les concurrents du Groupe sont variés et comprennent de grands exploitants de concessions multinationaux, tels qu'Autogrill et SSP, et des entreprises locales.

France

Le Groupe estime qu'il est le principal exploitant de restauration de concessions en France sur la base du chiffre d'affaires 2013, avec une part de marché d'environ 59 % du marché français de la restauration de concessions du marché Aéroports, environ 46 % du marché français du

marché Autoroutes et environ 33 % du marché français de la restauration de concessions en gares. Le Groupe considère que le marché français est en général très concentré, les trois principaux exploitants de concessions sur les marchés Aéroports, Autoroutes et le marché des Gares représentant respectivement environ 94 %, 90 % et 94 % du chiffre d'affaires total généré dans ces secteurs d'activité. Les principaux concurrents du Groupe sur chacun de ces marchés sont Autogrill et SSP. Depuis peu, le marché Aéroports et le marché des Gares ont vu l'apparition d'un nouvel acteur avec le repositionnement de Relay.

Espagne

En Espagne, le Groupe opère dans 18 aéroports et 47 aires d'autoroutes. Le Groupe estime qu'il est le principal fournisseur de restauration de concessions en Espagne sur la base du chiffre d'affaires 2011, avec une part de marché d'environ 54 % du marché de la restauration de concessions Aéroports, une part de marché d'environ 37 % du marché de la restauration de concessions Autoroutes et une part de marché d'environ 27 % du marché de la restauration de concessions en Gares. Le marché espagnol est très concentré. Le Groupe estime en effet que sur les marchés de la restauration de concessions en Aéroports et sur Autoroutes en Espagne, les deux premiers opérateurs ont représenté respectivement environ 73 % et 66 % du chiffre d'affaires 2011 (Source : Société). Cependant, le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concessions en gares est moins concentré ; les deux principaux opérateurs du marché représentant une part estimée à 41 % du chiffre d'affaires 2011. Les principaux concurrents du Groupe sont Eat Out (sur le marché Aéroports et le marché de la restauration de concessions en Gares), SSP (sur le marché Aéroports) Autogrill (sur le marché de la restauration de concessions en Gares et sur le marché Autoroutes) et Cafestore (sur le marché Autoroutes).

Italie

Le marché italien de la restauration de concessions sur Autoroutes est caractérisé par sa forte concentration, Autogrill ayant une part de marché que le Groupe estime à 65 %. Cependant, le marché n'a cessé de s'ouvrir à un nombre croissant d'opérateurs au cours des dernières années suite à la libéralisation du marché. En Aéroports, le Groupe est le deuxième exploitant de concessions de restauration et de boisson sur la base du chiffre d'affaires 2013, avec une part de marché estimée à 20 % du marché Aéroports en Italie. Les concurrents du Groupe sont Autogrill (particulièrement sur le marché Autoroutes), ainsi que des entreprises de moindre taille, telles que Cremonini, Airst et Sarni. Sur le marché Autoroutes, le Groupe estime être le cinquième exploitant de concessions de restauration et de boissons sur la base du chiffre d'affaires 2013, avec une part de marché estimée à 3,7 % du marché.

États-Unis

Aux États-Unis, les concurrents du Groupe sont de grandes entreprises multinationales, telles qu'Autogrill et SSP, ainsi que des entreprises régionales, telles que Delaware North Companies (principalement sur le marché Aéroports et les marchés des stades et des parcs de loisirs aux États-Unis) et Aramark (marché des stades et des loisirs).

Aux États-Unis, le Groupe estime être le sixième acteur du marché Aéroports en restauration de concessions et le deuxième opérateur sur le marché Autoroutes.

1.6.4.3.3 Tendances du marché

a) Un marché qui avantage les grands opérateurs

Le Groupe estime que la structure du marché de la restauration de concessions continuera de favoriser les grands opérateurs déjà établis.

Les contrats de concessions sont conclus pour une durée moyenne ou longue, pouvant aller jusqu'à 35 ans, ce qui limite les changements d'opérateurs. La durée des contrats dépend typiquement du volume de dépenses d'investissement requises pour l'exploitation de la concession.

La nécessité de conclure des contrats de franchise avec des propriétaires d'enseignes constitue un avantage pour les opérateurs de taille significative. Les consommateurs sont attirés par des enseignes de notoriété nationale et internationale et les concédants sont attentifs au portefeuille des marques d'un concessionnaire lors de la comparaison des offres. Les franchiseurs préfèrent des concessionnaires reconnus et expérimentés pour limiter les risques en termes d'image ou d'atteinte à la réputation de la marque.

Enfin, le succès de l'exploitation d'une concession nécessite de maîtriser des systèmes d'information complexes et coûteux pour suivre les ventes et les relier aux systèmes comptables et de superviser les vendeurs et l'ensemble de la chaîne de fourniture et de logistique. La gestion d'un tel système peut être un avantage pour les grands opérateurs sur ce marché.

b) Reprise économique et croissance des voyages et du temps de loisirs

Le Groupe estime que la reprise économique mondiale entraînera une augmentation des dépenses discrétionnaires des clients, relançant les ventes en concessions. L'industrie de la concession étant étroitement liée aux déplacements personnels et professionnels, elle est particulièrement sensible aux fluctuations de la confiance des entreprises et des ménages, et à leur capacité et désir de dépenser. Lorsque le contexte économique est difficile, le marché de la concession est affecté par les réductions des dépenses opérées par les entreprises et les ménages. Toutefois, alors que la reprise économique globale se poursuit lentement, le Groupe estime que les dépenses de voyage et de loisirs vont augmenter, relançant à la hausse le trafic passagers et le chiffre d'affaires. Par exemple, le Groupe estime que le trafic autoroutier a augmenté de près de 2 % en Espagne entre janvier 2013 et janvier 2014 (Source : Abertis) et le trafic passager dans les aéroports de 3 % sur la même période (Source : ACI). La tendance engagée en 2013 vers une stabilisation voire une diminution du prix des carburants aux États-Unis devrait permettre au trafic autoroutier de retrouver le chemin de la croissance. Le trafic ferroviaire devrait, lui, continuer à bénéficier du développement des lignes à grande vitesse.

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 et de restauration de concessions sont particulièrement impactées par les réglementations applicables en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire ainsi que 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 alimentaire

La sécurité alimentaire est un aspect fondamental de l'activité du Groupe en tant que prestataire de services de restauration. 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 de concessions et dans chaque pays où il opère, le Groupe est soumis à différentes normes en matière de sécurité alimentaire, d'hygiène et de standards de nutrition, qu'elles soient locales, nationales, ou européennes, pour les activités exercées dans des pays membres de l'UE. Le Groupe a mis en place de nombreuses mesures afin de s'assurer de la conformité de ses activités aux réglementations applicables en matière de sécurité alimentaire. Le Groupe a par exemple mis en place un programme de formation certifié pour ses employés, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, la prévention des contaminations, la préparation, le stockage et l'entretien des installations.

a) Sécurité alimentaire et hygiène

Union Européenne

Les règlements et directives de l'UE en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire ont un impact important sur les activités de restauration et de concessions du Groupe, une grande partie de ses activités étant exercée dans des États membres de l'UE. La principale autorité de contrôle de la sécurité alimentaire au niveau de l'UE est l'Autorité Européenne de Sécurité des Aliments (« EFSA »), créée en 2002 par le Règlement CE/178/2002. L'EFSA évalue et communique sur l'ensemble des risques liés à la sécurité alimentaire afin d'éclairer les stratégies et décisions des personnes responsables de la gestion et de la prévention des risques en matière de sécurité alimentaire. 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 alimentaire. 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 Règlement CE/178/2002 fixe les principes généraux de la législation européenne relative à la sécurité alimentaire devant être transposée en droit national par tous les États membres de l'UE. Le Règlement prévoit ainsi la mise en place de certains standards minimaux et d'un cadre procédural unifié pour les problématiques liées à la sécurité alimentaire au sein de l'UE. 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 Groupe est également soumis à la législation européenne en matière d'hygiène alimentaire fixée par le Règlement européen CE/852/2004 en date du 29 Avril 2004 sur l'hygiène des denrées alimentaires s'appliquant à toutes les activités alimentaires (notamment les restaurateurs, les producteurs, les fabricants, les distributeurs et les commerçants), et le Règlement européen CE/853/2004 en date du 29 avril 2004 fixant les règles spécifiques d'hygiène applicables aux denrées alimentaires d'origine animale (l'ensemble de ces règles étant désigné les « Règlements Européens en matière d'Hygiène »). Les Règlements Européens en matière d'Hygiène requièrent notamment que le Groupe obtienne et conserve une certification relative à la mise en place de principes d'identification, d'analyse et de maîtrise des risques, les principes HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), et requièrent également la mise en place de formations de ses employés concernant l'application des principes HACCP. Les principes HACCP consistent en une approche préventive des risques liés à la sécurité alimentaire 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, en ce compris la sécurité des matières premières, la validation des processus internes (par exemple concernant les cuisines ou le lavage), la durée de vie du produit, et l'utilisation finale par le consommateur. En outre, les Règlements Européens en matière d'Hygiène fixent 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 (à moins de 8°C) ainsi que leur durée de conservation.

France

En France, l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (« ANSES ») élabore la réglementation applicable notamment à la restauration privée ou aux cantines publiques, aux règles d'hygiène en matière de commercialisation, stockage et transport de produits d'origine animale et d'aliments contenant ces produits, aux conditions techniques et d'hygiène applicables au transport des denrées alimentaires ou encore à l'homologation des établissements vendant des produits d'origine animale ou des aliments contenant ces produits. La réglementation française en matière de sécurité alimentaire prévoit que chaque établissement vendant des produits d'origine animale ou des aliments contenant ces produits doit obtenir une autorisation officielle. Le Groupe est également 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.

Italie

En Italie, le Comité National pour la Sécurité Alimentaire (*Comitato nazionale per la sicurezza alimentare*) (« CNSA »), est investi d'une mission consultative en matière de sécurité alimentaire tout au long de la filière alimentaire : de la production à la transformation, au stockage, au transport, jusqu'à la commercialisation. Il est compétent pour tous produits et additifs alimentaires. La réglementation italienne en matière de sécurité alimentaire intègre les standards prévus par la réglementation européenne correspondante. Outre la législation nationale en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire, le Groupe est également soumis aux obligations en matière de sécurité alimentaire prévues au niveau régional et local.

Les principaux organismes de contrôle sont les Autorités Locales pour la Santé (*Aziende Sanitarie Locali*) qui disposent de pouvoirs d'inspection.

Espagne

En Espagne, l'autorité principale en matière de sécurité alimentaire est l'Agence pour la Sécurité Alimentaire et l'Alimentation (*Agencia española de seguridad alimentaria y nutrición*) (« AESAN »). Le Groupe est soumis à la réglementation élaborée et mise en œuvre par l'AESAN 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 ne soit plus tenu d'obtenir des autorisations spécifiques pour exercer son activité d'exploitant du secteur alimentaire en Espagne depuis l'entrée en vigueur du décret royal 3484/2000 de décembre 2000, il est néanmoins soumis au respect de règles spécifiques en matière d'hygiène pour la réalisation 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.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, l'autorité principale en matière de sécurité alimentaire est l'Agence des Normes Alimentaires (*United Kingdom Food Standards Agency*) (« UKFSA »). L'UKFSA est chargée de la sécurité alimentaire et de l'hygiène alimentaire au Royaume-Uni. Elle travaille en collaboration avec les autorités locales afin de faire appliquer la réglementation relative à la sécurité alimentaire et inspecte les usines de conditionnement de viande afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur. L'UKFSA 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 sur la sécurité alimentaire (*Food Safety Act*) de 1990 (telle que modifiée) et le règlement général sur l'Alimentation (*General Food Regulations*) de 2004 qui met en place et applique certaines dispositions de la loi générale sur l'alimentation (*General Food Law*), et qui modifie la loi sur la Sécurité Alimentaire de 1990 de façon à la rendre conforme à la loi générale sur l'alimentation.

États-Unis

Aux États-Unis, la réglementation en matière de sécurité alimentaire est élaborée au niveau fédéral et au niveau de chaque État. Au niveau fédéral, l'autorité principale en matière de sécurité alimentaire est l'agence américaine chargée du contrôle des produits alimentaires et des médicaments (*Food and Drug Administration*) (« FDA »). La FDA réglemente toutes les denrées alimentaires et les ingrédients alimentaires mis en vente ou mis en circulation entre les États, à l'exception de la viande, la volaille et de certaines catégories de produits transformés à base d'œuf qui sont réglementés par le ministère américain de l'Agriculture (*US Department of Agriculture*). Le Groupe veille à se conformer à la réglementation. Il a mandaté, dans ce cadre, une société indépendante d'audit sanitaire pour vérifier ses installations sur une base trimestrielle et fournir une formation indépendante certifiée en matière de sécurité alimentaire à ses exploitants et a engagé également une société indépendante nationale pour les interventions phytosanitaires et les inspections.

b) 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. Les produits du Groupe sont également soumis aux réglementations de l'UE en matière d'étiquetage nutritionnel des denrées alimentaires prévues par la Directive européenne 90/496/CEE, dont l'objet est d'aider les consommateurs à choisir un régime alimentaire approprié et encourager l'éducation du public en matière nutritionnelle.

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, et prévoit des modifications importantes du cadre législatif, qui seront effectives à compter de décembre 2014. Ces modifications incluent notamment la divulgation obligatoire d'informations nutritionnelles et des modifications de format de l'étiquetage des informations nutritionnelles existantes. Des dispositions supplémentaires relatives à l'étiquetage d'agents allergènes dans les boissons chaudes pourraient également s'appliquer à certaines des activités du Groupe.

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 l'étiquetage des denrées alimentaires et 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. À titre d'exemple, une réglementation française (décret n° 2002-1465 en date du 17 décembre 2002) régit l'étiquetage des viandes bovines dans les établissements de restauration. 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.

c) Autres réglementations applicables au secteur alimentaire

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. L'application de la loi anti-tabac est également obligatoire dans tous les établissements de restauration depuis le 1^{er} janvier 2008.

1.6.5.2 Réglementation 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 2014 s'élevaient à environ 106 000 employés. Une partie importante des effectifs du Groupe est localisée en France, en Italie et en Espagne, 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, en Italie et en Espagne.

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

a) Réglementation 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.

b) Conventions collectives

En droit 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.

c) Emploi à temps partiel et travail temporaire

Au 30 septembre 2014, un peu moins 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.

d) La représentation des salariés

• 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.

• 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 lors-

que 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 préalables 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.

• 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 5 000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ou au moins 10 000 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, et (ii) si elle a l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise. La Société étant une société holding et n'ayant pas l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise, elle ne remplit pas les conditions prévues par l'article L. 225-27-1 du Code de Commerce. Le conseil d'administration n'est donc pas composé d'administrateurs représentant les salariés.

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.

e) 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 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 et le directeur financier sont les porte-paroles exclusifs de la Société concernant la communication financière.

Les informations sont diffusées avant l'ouverture ou après la fermeture de 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, dans un souci de transparence et dans le respect des réglementations en vigueur, Elior s'est dotée d'une charte de l'administrateur et d'un code de bonne conduite applicable 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 de Référence.

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.

Le 11 décembre 2014, le directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont présenté les performances du Groupe de l'exercice écoulé et ont répondu aux questions de la communauté financière. Afin de répondre aux exigences d'accessibilité et d'égalité de l'information, le web-cast audio de cette rencontre est disponible sur le site internet de la Société.

L'assemblée générale est le moment privilégié de dialogue 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). Le dossier de convocation à l'assemblée générale est disponible sur le site internet au plus tard 21 jours avant la tenue de l'assemblée générale et est envoyé à tous les actionnaires qui ont fait la demande.

1.7.1.4 Une information en continu

Elior, dans un souci de transparence de l'information, a créé un site internet « Finance » sur lequel 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 sur le chiffre d'affaires, rapports financiers.

Le cours de bourse est également disponible en direct.

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

Le Document de Référence, 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 2014-2015

11 décembre 2014	publication des résultats annuels 2014
13 février 2015	publication du chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2015
10 mars 2015	assemblée générale annuelle 2015
10 mars 2015	publication des résultats du 1 ^{er} trimestre 2015
29 mai 2015	publication des résultats du 1 ^{er} semestre 2015
5 août 2015	publication du chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2015
1 ^{er} septembre 2015	publication des résultats du 3 ^{ème} trimestre 2015
11 décembre 2015	publication des résultats annuels 2015

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

• **Direction relations investisseurs**

Marie de Scorbiac
+33 (0)1.40.19.51.09
marie.descorbiac@elior.com

• **Titres au nominatif**

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

• **L'action Elior depuis son introduction en bourse**

	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

(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.elior.com

• **Données par action**

01/10/2013 – 30/09/2014	
Nombre moyen d'actions pondéré à la date du Document de Référence (en millions)	127,3
Résultat net part du Groupe par action (en millions €)	47,8
Résultat net part du Groupe par action (en €)	0,38
Dividende net par titre afférent à l'exercice (en €) ⁽¹⁾	0,20

(1) Tel que proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 10 mars 2015.

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale du 10 mars 2015 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 0,20 euro par action.

■ **1.7.2 L'ACTION ELIOR**

L'action Elior 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 le 11 juin 2014. Au 31 décembre 2014, le cours de clôture de l'action Elior s'établissait à 12,30 euros, soit une évolution hors dividende de (16,6)%. Au 31 décembre 2014, la capitalisation boursière d'Elior atteignait 2,02 milliards d'euros.

2

RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

2.1	Contexte et enjeux	41	2.3.4	Nous réduisons notre empreinte écologique	48
2.1.1	Stratégie et priorités d'Elior en matière de développement durable	41	2.3.4.1	Des consommations respectueuses des ressources naturelles	49
2.1.2	Schéma de création de valeur de l'entreprise	42	2.3.4.2	Une réduction des rejets vers l'environnement	50
2.2	Gouvernance de la RSE	43	2.4	Un employeur engagé	52
2.2.1	L'équipe en charge du déploiement de la stratégie RSE du Groupe	43	2.4.1	Nous nous engageons pour l'égalité des chances	52
2.2.2	Cartographie des parties prenantes et schéma de répartition de la valeur	44	2.4.1.1	En permettant à chacun de nous rejoindre	52
2.3	Une entreprise responsable	45	2.4.1.2	En favorisant l'apprentissage	52
2.3.1	Nous veillons à la qualité et la sécurité de nos produits et services	45	2.4.1.3	En contribuant à l'insertion et à l'évolution professionnelle des publics plus vulnérables	53
2.3.1.1	Une organisation rigoureuse et des contrôles réguliers pour garantir la sécurité des produits	45	2.4.2	Nous développons les carrières	54
2.3.1.2	Une sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits	45	2.4.2.1	En proposant des actions de développement	54
2.3.2	Nous agissons pour une meilleure nutrition	46	2.4.2.2	En reconnaissant et valorisant les talents	54
2.3.2.1	Une offre nutritionnelle saine, équilibrée et savoureuse adaptée à tous publics	46	2.4.2.3	En donnant accès à tous à des parcours de carrières	55
2.3.2.2	Une communication nutritionnelle et une éducation alimentaire à destination des convives	47	2.4.3	Nous veillons au respect des hommes et des femmes	56
2.3.3	Nous accompagnons durablement nos clients	47	2.4.3.1	En mobilisant des moyens humains et matériels pour la sécurité	56
2.3.3.1	Un service de qualité à l'écoute du client	47	2.4.3.2	En privilégiant l'écoute, le dialogue et l'esprit d'entraide	56
2.3.3.2	Travailler à la satisfaction et au confort des clients	48			

2.4.3.3	En nous assurant du respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail	57
2.5	Un partenaire impliqué	58
2.5.1	Nous développons des relations durables avec nos fournisseurs	58
2.5.1.1	Un travail en partenariat avec des fournisseurs et des sous-traitants engagés et responsables	58
2.5.1.2	La responsabilité et les engagements d'Elior vis-à-vis de ses partenaires	58
2.5.2	Nous mettons nos compétences au service de la cité	59
2.5.2.1	La Fondation Elior « Agir pour l'éducation »	59
2.5.2.2	Une participation active à des initiatives sociétales en lien avec les activités du Groupe	59

2.5.2.3	Des actions de sensibilisation de nos parties prenantes au respect de l'environnement et au développement durable	59
2.5.3	Nous participons au développement des régions où nous sommes présents	60
2.5.3.1	Un recrutement de nos collaborateurs avec nos partenaires en régions	60
2.5.3.2	Une implication dans l'économie locale, en particulier en favorisant l'accès des PME à nos marchés	60
2.6	Note méthodologique, tableaux des indicateurs, avis des commissaires aux comptes et table de correspondance	61
2.6.1	Tableau des indicateurs publiés	61
2.6.2	Note méthodologique	66
2.6.3	Avis des commissaires aux comptes	69

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

2.1 CONTEXTE ET ENJEUX

■ 2.1.1 STRATÉGIE ET PRIORITÉS D'ELIOR EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Responsabilité Sociale et Environnementale (« RSE ») du Groupe repose, depuis sa création, sur notre engagement quotidien porté à la qualité, à l'innovation, à la relation à l'autre et à la société. Le respect de cet engagement est au cœur des relations de confiance tissées avec nos clients et convives, avec nos équipes, avec nos fournisseurs et plus généralement avec l'ensemble de nos partenaires.

Notre stratégie est structurée autour d'une triple ambition. La première est d'être une entreprise responsable dans l'exercice quotidien de nos métiers. Nous le devons à nos consommateurs et à nos clients partenaires, dans nos relations commerciales. Concevoir une offre responsable signifie à la fois garantir la sécurité de nos prestations, contribuer à la santé de nos convives, et diminuer notre empreinte écologique. Elior entend en outre être un employeur engagé. Notre priorité est de prendre soin de chacun de nos collaborateurs afin qu'ils puissent, à leur tour, être attentifs au bien-être quotidien de nos clients. Donner sa chance à chacun, développer les compétences et encourager les parcours de carrière sont donc les trois lignes de force de notre stratégie Ressources Humaines, valables pour toutes les entités du Groupe. Enfin, Elior s'applique à être un partenaire impliqué, en mettant ses compétences au service de la cité, de ses fournisseurs ainsi que plus généralement des régions qui nous accueillent et dont nous tenons à accompagner le développement.

En réponse aux enjeux spécifiques associés à notre cœur d'activité, la feuille de route développement durable du

Groupe, qui fixe le cap des actions à mener pour l'ensemble des activités d'Elior, met l'accent sur 4 grandes priorités :

- la qualité de l'offre nutritionnelle ;
- la prise en compte de la saisonnalité et de la proximité des produits ;
- la gestion des déchets, la maîtrise des émissions de CO₂ et l'optimisation des transports ; et
- la promotion de la sécurité des collaborateurs, le développement de leur carrière et l'égalité des chances.

Particulièrement attentif à sa responsabilité sociétale, Elior est par ailleurs adhérent, depuis 2004, du Pacte Mondial des Nations Unies. Chaque année, notre Groupe exprime sa volonté de décliner les principes du Pacte Mondial dans toutes ses activités et ses décisions. Ces principes forment ainsi la trame de fond de notre démarche pour un développement durable. En adhérant à cette initiative des Nations Unies, Elior a rejoint un mouvement d'acteurs engagés dans la RSE dont ses partenaires (clients et fournisseurs) sont également des parties prenantes. Les Communications on Progress (COP) annuelles réalisées dans le cadre de cette adhésion sont devenues des vecteurs d'information qui nous ont permis de sensibiliser nos parties prenantes aux efforts accomplis sur des projets RSE de long terme.

Notre adhésion, depuis 2011, au Comité 21 vient renforcer cette démarche responsable : au sein de cette association, nous pouvons partager nos idées, expériences et initiatives avec des acteurs engagés dans une démarche de progrès, les confronter et les faire progresser en accédant à des outils et des méthodes éprouvés, en suivant des formations ou des conférences de haut niveau, ou simplement en rencontrant, dans un cadre propice à l'échange, nos clients, partenaires et fournisseurs.

2.1.2 SCHÉMA DE CRÉATION DE VALEUR DE L'ENTREPRISE



La création de valeur au sein du Groupe : illustration du cycle de nos opérations

Elior évolue dans un écosystème riche, divers et dynamique. Du producteur de denrées au consommateur final, de multiples parties prenantes sont impliquées dans nos opérations. Elior tisse, à travers son activité, un lien immatériel entre ces différents acteurs. Si la chaîne de valeurs est représentée de manière cyclique plutôt que linéaire, c'est que notre Groupe a fait le choix de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, visant à adapter sans cesse son offre de restauration et services aux attentes formulées par les consommateurs.

Tout comme ses fournisseurs et ses clients, les collaborateurs du Groupe sont aussi des parties prenantes directes, acteurs essentiels de la chaîne de valeurs à tous ses échelons. Par ailleurs, les activités du Groupe ont un impact sur de nombreux autres acteurs dont les intérêts se trouvent soit concernés de manière directe par nos décisions et projets, comme pour les investisseurs et les actionnaires, soit de manière indirecte, à travers les initiatives développées par Elior dans la cité, le rôle joué par le Groupe sur le développement économique d'une région ou la création d'un bassin d'emploi, ou encore son impact sur l'environnement.

L'engagement d'Elior en matière de responsabilité sociale et environnementale concerne l'ensemble de nos parties prenantes et prend plusieurs formes, en se matérialisant à

chaque étape du processus de création de valeur et plus particulièrement :

- le choix des produits pour leur qualité et leur sécurité ;
- le choix des fournisseurs sur des critères environnementaux et sociétaux (modes de production, proximité, etc.) ;
- l'établissement d'une relation durable avec nos fournisseurs ;
- l'optimisation de la logistique visant à réduire les émissions polluantes ;
- la préparation de menus sains, équilibrés et savoureux pour les convives ;
- l'économie de ressources au cours du processus de transformation ou de la prestation de service ;
- la valorisation des déchets produits sur nos sites ;
- l'établissement d'une relation d'écoute et de confiance avec nos clients ;
- notre implication dans le développement des territoires où Elior exerce son activité ;
- l'attention portée à la sécurité et au développement personnel de nos collaborateurs, impliqués à chaque étape de ce processus.

L'analyse de matérialité visant à hiérarchiser les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises les plus pertinents pour le Groupe au regard de ses activités sera réalisée conformément aux méthodologies habituellement pratiquées. Le Groupe prévoit en 2015 de réaliser une consultation de ses parties prenantes pour réaliser cet exercice.

2.2 GOUVERNANCE DE LA RSE

Afin d'articuler performance, excellence opérationnelle et responsabilité, Elior a mis en place un système de gouvernance interne de la Responsabilité Sociale et Environnementale qui lui permet de définir et de formuler ses engagements, en accord avec sa politique globale, ses intérêts, et ceux de ses diverses parties prenantes, puis de décliner ces engagements stratégiques de manière opérationnelle et suivie au niveau de chacun de ses marchés.

■ 2.2.1 L'ÉQUIPE EN CHARGE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE RSE DU GROUPE

La démarche de développement durable d'Elior couvre toutes les actions relatives à la RSE que le Groupe souhaite mettre en œuvre pour tenir ses dix engagements articulés autour des trois axes : une entreprise responsable, un employeur engagé et un partenaire impliqué.

La politique du Groupe Elior en matière de RSE fait l'objet d'un partage avec le conseil d'administration du Groupe, qui, à travers le comité de la stratégie et de la responsabilité sociale et environnementale, en valide les orientations et en suit la mise en œuvre dans les entités opérationnelles du Groupe.

Le pilotage de la démarche RSE du Groupe est confié à une équipe dédiée placée sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines et de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe. Cette dernière anime un réseau de contributeurs experts, avec l'ambition d'élaborer, de coordonner et de faire vivre la politique RSE, au sein du Groupe, à travers l'appui de ce réseau d'interlocuteurs pri-

vilégiés. Ouverte aux expériences et initiatives externes, l'équipe des ressources humaines/RSE constitue le pôle d'expertise du Groupe en matière de développement durable.

Animée par la Direction des ressources humaines, la mise en œuvre de la stratégie RSE repose ainsi sur le responsable Développement durable et le responsable Diversité, et sur l'ensemble des collaborateurs des équipes RH. Ces derniers assurent la cohérence globale de la démarche et permettent des synergies entre les filiales.

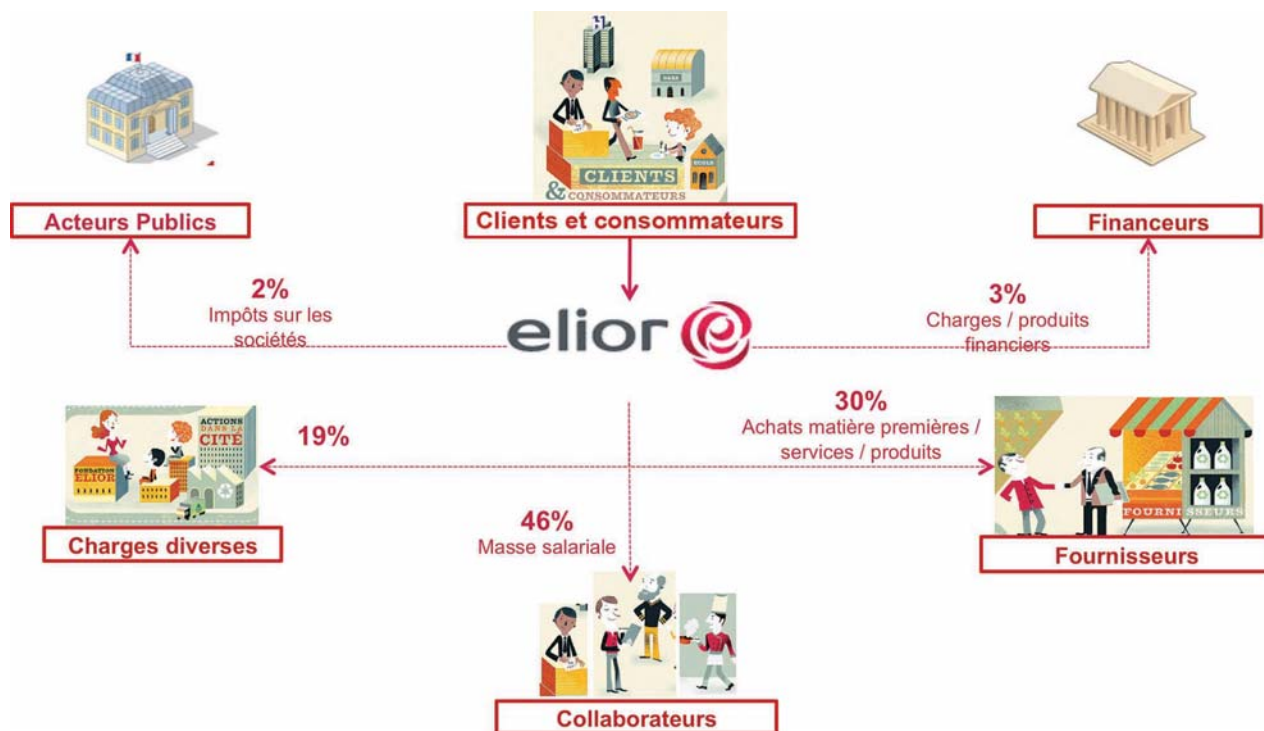
Répartis dans les différentes entités et filiales du Groupe, la dizaine de correspondants développement durable est chargée de définir et de mettre en œuvre une stratégie adaptée à leurs marchés et domaines respectifs, en cohérence avec la stratégie du Groupe. Nommés par les directeurs généraux de leurs entités, ils traduisent les grandes orientations du Groupe en actions concrètes et partagent leurs bonnes pratiques. En soutien, une soixantaine de référents développement durable, ayant d'autres fonctions opérationnelles, facilitent le déploiement des actions définies dans leur domaine ou nées de leurs échanges avec les partenaires d'Elior (clients, fournisseurs, etc).

Ce réseau de déploiement opérationnel de la stratégie RSE du Groupe est, par ailleurs, appuyé en France par le comité environnement, composé des correspondants, de directeurs techniques des différents marchés et de représentants des services fonctionnels. Se réunissant tous les deux mois, il élabore et assure le suivi technique d'actions environnementales, réalise une veille réglementaire régulière et définit des procédures communes à destination des sites (restaurants, cuisines centrales, aires d'autoroutes, etc.).

2.2.2 CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET SCHÉMA DE RÉPARTITION DE LA VALEUR

Le chiffre d'affaires du Groupe, de 5 340 millions d'euros sur l'année fiscale 2013-2014, est constitué par l'apport de capitaux de la part de ses clients et consommateurs. Cette valeur est répartie entre les différentes parties pre-

nantes du Groupe de la manière suivante : un peu moins de la moitié est allouée à la rémunération des salariés et au versement de cotisations sociales tandis qu'un tiers est consacré aux achats et versé aux fournisseurs. Le cinquième restant est réparti entre les différents impôts et charges du Groupe et la rémunération des Prêteurs.



2.3 UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

Etre une entreprise responsable, c'est, pour un groupe de restauration et de services, garantir un niveau maximal de sécurité alimentaire aux millions de convives qui lui font confiance. Au-delà de ce pré-requis, c'est répondre aux attentes de consommateurs soucieux de leur santé et d'une bonne nutrition. C'est concevoir pour eux une offre saine et équilibrée, conciliant sécurité, nutrition et plaisir. C'est intégrer les enjeux de santé publique comme l'obésité ou les allergies.

C'est aussi préserver les ressources naturelles et l'environnement en réduisant la production de déchets, les consommations d'eau et les émissions de CO₂. C'est s'engager dans la protection des produits de la pêche et encourager une agriculture respectueuse de l'environnement.

En 2013-2014, 85,5 % du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé dans des marchés possédant au moins une certification.

■ 2.3.1 NOUS VEILLONS À LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DE NOS PRODUITS ET SERVICES

2.3.1.1 Une organisation rigoureuse et des contrôles réguliers pour garantir la sécurité des produits

Pour garantir, jour après jour, une sécurité optimale à ses clients et convives, Elior a mis en place une organisation permettant une surveillance et une maîtrise continues de la qualité alimentaire et sanitaire de ses produits.

Elior se distingue, en effet, par une démarche historique en matière de politique de sécurité des aliments (sélection et évaluation des produits et fournisseurs, gestion des alertes alimentaires, élaboration des directives sur l'hygiène pour les cuisines centrales, etc.). Le Groupe peut aujourd'hui se prévaloir de 39 entités certifiées ISO 22000 à travers le monde, titre unique dans notre métier pour les activités support, qui marque la reconnaissance de l'efficacité de notre organisation en termes de management de la sécurité des denrées alimentaires. En France, le choix d'Elior de réunir la qualité et l'hygiène au sein d'une même direction constitue, par exemple, un réel atout pour relever le défi de la sécurité dans un monde en mouvement, à travers une gestion combinée de l'exigence de la qualité des produits et de la prévention des risques.

Pour prévenir les risques, le Groupe s'appuie sur un référentiel commun et des dispositifs de surveillance rigoureux. Tous les sites européens du Groupe appliquent la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) d'identification, d'analyse et de maîtrise des risques. Ces manuels sont de véritables référentiels qui intègrent l'expertise et l'expérience d'Elior, les avis des opérationnels et des services de contrôle, ainsi que les recommandations de syndicats professionnels comme le SNRC (Syndicat National de la Restauration Collective). Des relais dans les différents métiers permettent d'adapter les directives hygiène au plus près de leurs contraintes et à

l'innovation permanente des concepts. En outre, plusieurs sites sont certifiés ISO 9001 pour le management de la qualité.

Elior Services organise de son côté, dans le cadre de ses systèmes de management qualité, santé-sécurité et environnement, des formations techniques pour ses collaborateurs, réalisées par des équipes mobiles d'hygiénistes en situation réelle, qui sont adaptées au site et au poste de travail et tiennent ainsi compte du contexte et des attentes spécifiques des clients.

L'ensemble des installations et restaurants d'Elior fait, par ailleurs, l'objet de contrôles réguliers, par des auditeurs tant internes qu'externes.

Enfin, les équipes qualité et sécurité alimentaire d'Elior assurent une veille scientifique, technologique et réglementaire assidue. Testés et validés en permanence, nos protocoles sont régulièrement actualisés pour accompagner en toute sécurité nos concepts les plus innovants.

Le comité scientifique du Groupe est constitué d'experts indépendants (nutrition, pédiatrie, toxicologie, microbiologie ...) associés aux équipes qualité et sécurité, et contribue à anticiper les risques et les évolutions réglementaires. Sur les conseils de ce comité, Elior a ainsi établi des spécifications nutritionnelles visant à réduire la présence des acides gras trans dans les produits alimentaires servis dans les restaurants. En cas de crise sanitaire, le comité scientifique peut être mobilisé en urgence pour proposer des actions.

Au cours de l'exercice 2013-2014, il a été réalisé :

- 18 512 audits hygiène réalisés auprès des sites ;
- 111 493 analyses produits visant à vérifier la qualité et l'hygiène des produits.

2.3.1.2 Une sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits

Les actions pour la sécurité alimentaire se mènent en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes. Elior opère donc une sélection rigoureuse de ses fournisseurs, qui est régulièrement actualisée au regard des évolutions réglementaires et de l'actualité scientifique. Les fournisseurs sont audités selon des grilles spécifiques qui diffèrent selon la nature des produits et selon le type de fournisseurs. Elles mettent l'accent sur les points clés de la maîtrise sanitaire des différents métiers (distributeur, industriel, artisan, abattoir-découpe, production laitière, importateur). L'audit se déroule sur la base d'un test de traçabilité complet, de la réception des matières premières à la distribution du produit fini chez Elior. En France, les engagements déclaratifs du fournisseur sont alors vérifiés point par point (entre 100 et 200 critères). L'audit fait l'objet d'un rapport écrit détaillant le plan de progrès attendu, lequel est repris lors de l'audit suivant.

En 2013-2014, 324 audits de fournisseurs ont permis à Elior de s'assurer du bon fonctionnement et de la qualité des produits délivrés pour le Groupe.

Le Groupe mène, par ailleurs, une politique d'achats responsables exigeante quant à la provenance des matières premières et à la composition des produits. Ainsi, Elior privilégie les produits éco-labellisés et concentrés et 100 % des sites clients d'Elior Services sont approvi-

sionnés en produits lessiviels sans CMR (Cancérigène, Mutagène ou Reprotoxique).

Focus Serunió vainqueur du prix de l'entreprise responsable.



En 2013, Serunió a été élue « Entreprise Leader en sécurité alimentaire » par la Fédération Espagnole de la Restauration-Hôtellerie (FEHR) lors de la cérémonie des Trophées nationaux du secteur. Ce prix récompense la sélection rigoureuse des produits, le contrôle de qualité strict, la responsabilité et le respect de l'environnement.

■ 2.3.2 NOUS AGISSONS POUR UNE MEILLEURE NUTRITION

2.3.2.1 Une offre nutritionnelle saine, équilibrée et savoureuse adaptée à tous publics

La nutrition est au cœur de la restauration proposée par Elior. Cette qualité nutritionnelle constante répond à une attente de la part des convives et à une demande forte de nos clients partenaires sur tous les marchés. Nous faisons donc, au quotidien, des choix nutritionnels rigoureux, qui s'inscrivent dans les principales préconisations de santé publique, comme par exemple le Plan National Nutrition Santé (PNNS) en France.

Afin de satisfaire les besoins de tous nos convives, nous veillons à développer avec nos diététiciens nutritionnistes des menus équilibrés et adaptés au profil de chaque public. La nouvelle Démarche « Equilibre » déployée en 2014 par Elior Restauration Entreprises en France, qui met quotidiennement en avant un Menu Equilibre recommandé par nos diététiciennes, est le fruit de ce travail. Ces menus sont élaborés à partir de recettes variées sélectionnées sur la base des critères du GEMRCN (Groupe d'Etude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition), avec des quantités en matières grasses et sucre maîtrisées. Cette démarche trouve son pendant en Italie, où Elior a développé deux nouveaux concepts dans son offre de restauration, Elior Più et SMART FOOD, qui visent chacun à proposer une offre alimentaire de qualité dans un cadre adapté, propice à la détente. Ces services se fondent à la fois sur une offre culinaire équilibrée, variée, et originale, ainsi que sur des solutions technologiques innovantes et interactives contribuant à créer un cadre optimal pour un service de qualité.

En 2013-2014, 71 % du chiffre d'affaires a été réalisé dans les marchés ayant engagé une démarche nutrition ambitieuse.

Elior met également l'accent sur la formation de ses collaborateurs et la sensibilisation de ses convives à la bonne prise en compte des risques pouvant être associés à la consommation excessive de certains aliments, comme le sel, et à la gestion des allergies, comme au gluten. Ainsi, Elior œuvre pour la réduction de la consommation de sel, à

travers la sélection des produits, la formation de ses chefs lors de la préparation des plats et par la sensibilisation des convives. De la même façon, en Espagne, Serunió a formé ses équipes en cuisine et en salle à une bonne prise en compte de l'intolérance au gluten, en association avec l'Université de Navarre et son centre de recherche sur la nutrition.

Par ailleurs, le Groupe a pris des positions très strictes sur ses achats alimentaires. Nous interdisons l'accès à nos restaurants des produits étiquetés *OGM* « organismes génétiquement modifiés » et des produits ionisés. Elior a également mis en place une politique visant à réduire la présence des acides gras trans, facteurs de risques cardiovasculaires, dans les principaux produits alimentaires concernés. Par exemple, le Groupe a amélioré le profil nutritionnel en écartant de ses gammes en France, dès 2004, l'huile de palme plus riche en acides gras saturés et dont la culture est à l'origine de la déforestation massive dans les principaux pays producteurs.

Elior propose à ses clients, dans le secteur de la santé notamment, des solutions de restauration innovantes compatibles avec des pathologies affectant les capacités nutritives et ceci en travaillant à côté d'experts. Le Groupe travaille dans ce but en partenariat avec des acteurs prestigieux comme le Centre de Recherche et d'Etudes pour l'Alimentation (CREA) en 2012 pour les Bouchées Saveurs et le professeur Claude Jeandel (gériatre) en France et avec l'Université de Navarre en Espagne. Elior s'appuie ensuite sur sa connaissance des spécificités de chaque pathologie pour concevoir des solutions adaptées aux marchés de la santé telles que « Energie Saveurs », développé pour lutter contre la dénutrition, les « Faciles à manger » pour les pathologies liées au grand âge, les « Bouchées Saveurs » pour les personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer, les « Faciles à Manger Texture Pommade » et « Faciles à boire » à l'attention des personnes polyhandicapées ainsi que plusieurs autres programmes spécifiques.

Enfin, afin de combiner plaisir et nutrition, nous nous attachons à valoriser les goûts et les qualités nutritionnelles des aliments à travers nos modes de cuisson et de préparation des plats : cuissons à la vapeur, au wok ou à la plancha pour concilier légèreté et saveurs, partenariats

avec des grands chefs, etc. Pour Elior, alimentation doit rimer avec plaisir.

430 experts en nutrition travaillent pour Elior.

2.3.2.2 Une communication nutritionnelle et une éducation alimentaire à destination des convives

Avec l'ambition de transmettre, à travers son offre de restauration, de bonnes habitudes alimentaires à ses convives, Elior réalise un important travail pédagogique et développe de nombreux supports et animations pour tous publics.

Dans le domaine de la santé, tout d'abord, Elior Restauration Santé a ouvert, en 2013, un Centre d'appels nutrition santé pour ses clients (personnel médical, soignant, paramédical, etc.), pour ses patients et pour leurs familles, dans le but de dispenser des informations et recommandations nutritionnelles et de répondre à leurs interrogations sur des sujets alimentaires sensibles : régimes et allergies, réglementation nutritionnelle, élaboration des menus, etc. En France, Elior a développé une véritable expertise nutrition qui permet aux équipes soignantes et diététiciennes de bien conseiller leurs patients. Tous les mois, un expert du monde médical prend la parole dans une vidéo pour

présenter les dernières connaissances sur des sujets aussi divers que le cholestérol, les interactions entre les aliments et les médicaments, le diabète, la vitamine D, les prébiotiques et probiotiques, la viande rouge, le cancer du côlon, etc.

Dans le marché de l'enseignement, Elior sensibilise ses convives aux comportements alimentaires en déployant de nombreuses initiatives visant à améliorer leur connaissance des aliments et de leurs propriétés, à les informer sur la chaîne alimentaire et la provenance des produits et à les responsabiliser sur le choix et la composition de leurs menus.

Ainsi, nous facilitons à nos convives la compréhension de l'offre d'un point de vue nutritionnel via une signalétique astucieuse, et développons dans les écoles des concepts pédagogiques adaptés à chaque public comme « Le Restaurant des Tout-Petits » dans les écoles maternelles françaises, self-service qui met à l'honneur les aliments de saison et est conçu pour rendre les enfants plus actifs et impliqués dans leur repas, ou encore « La Table des Curieux », qui leur fait découvrir chaque semaine une famille d'aliments autour d'un meuble ludo-pédagogique et les sensibilise au rythme de la nature.



En 2013, le comité scientifique du salon Dietecom a décerné à Elior Restauration Santé le « Nutridor » pour la qualité de sa communication nutritionnelle.

■ 2.3.3 NOUS ACCOMPAGNONS DURABLEMENT NOS CLIENTS

La satisfaction des clients et convives est au cœur des priorités du Groupe. Nous travaillons à ce titre à la mise en place de démarches qualité nous permettant de leur offrir des services en adéquation constante avec leurs attentes.

2.3.3.1 Un service de qualité à l'écoute du client

Convaincu qu'une relation de confiance est la clé de voûte d'un service de qualité, Elior est à l'écoute de ses clients au quotidien. La notion de proximité s'inscrit dans la vision de

marque globale d'Elior, axée sur le professionnalisme, l'écoute et l'action. Cette proximité est la garantie d'un service personnalisé et adapté aux réalités du terrain.

La démarche Elior Proximity illustre bien cet engagement : à travers la garantie du respect de nos engagements, celle de la continuité de la qualité de la relation contractuelle, et notre engagement à être toujours plus proactif dans notre rôle d'accompagnement et de conseil envers nos clients, nous créons les conditions d'une relation de confiance réciproque.



Elior proximity – Dédicée à la durabilité de la relation client, la démarche « Elior Proximity » a été déployée en 2013. Elle est fondée sur le respect des engagements et la proactivité. A travers cette démarche, nous mettons en place un projet d'accompagnement dédié à chaque client, établi à partir de ses particularités et de ses besoins, analysés et partagés ensemble. Tout au long de notre collaboration avec les clients (avant, au démarrage, pendant et au moment du renouvellement du contrat), notre relation est rythmée par des temps forts de rencontres et d'échanges qui sont l'occasion de mesurer, en continu, la pertinence et l'adéquation de nos offres et services avec les attentes de nos clients. Ces rendez-vous s'appuient sur un *reporting* précis et permettent de mettre en place les aménagements éventuels afin d'ajuster nos prestations aux besoins spécifiques de nos clients. Nous anticipons et gérons, par ailleurs, les situations à risque, en faisant bénéficier nos clients, dans le cadre de cette démarche, de notre système de veille et d'alerte ainsi qu'en les accompagnant dans le pilotage de ces situations délicates.

2.3.3.2 Travailler à la satisfaction et au confort des clients

Afin d'accueillir et de servir ses clients dans des conditions optimales, Elior travaille à l'amélioration du cadre de ses restaurants et aires de service, l'objectif étant d'en faire des espaces agréables de détente et de convivialité, où les visiteurs se sentent bien.

En 2013-2014, 2 131 restaurants et points de vente ont fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction des convives en restauration collective.

Avec son concept « Resto Zen », Elior s'efforce ainsi de réduire le niveau de bruit de ses restaurants scolaires, pour que les élèves profitent au mieux de leur pause repas. L'équipement des restaurants avec du mobilier et des couverts moins bruyants et des panneaux muraux absorbants sont autant de moyens que nous mettons en œuvre pour réduire les décibels.

Concernant l'activité Elior Concessions en France, une politique qualité très suivie a été mise en place par la direction Marketing, qui prévoit des audits de sites sous la forme de « visites mystères » menées par un prestataire extérieur indépendant. Ces visites mystères concernent l'ensemble des points de vente d'Elior Concessions (marchés Gares, Aéroports, Musées, Sites et Parcs Exposition et Autoroutes) à raison de 4 vagues par an et sont utilisées par Elior Concessions comme moyen de mesure et de suivi des engagements qualité. Elles permettent en effet de vérifier sur le terrain l'application des normes qualité selon plusieurs thématiques : le confort du client, la qualité de l'accueil, la qualité des produits, le conseil au client et le rythme du service. Plusieurs notes sont ainsi attribuées : une à chaque étape du service client et une pour la prestation globale. De plus, une évaluation transversale permet une notation de la prestation selon deux critères : l'organisation et le relationnel client. En cas d'écart constaté à l'issue de la visite entre la qualité effective évaluée de la prestation du restaurant ou point de vente et les seuils requis par les indicateurs de conformité fixés par la Direction Qualité, un plan d'action est mis en place, afin de le mettre en conformité avec les exigences qualité du Groupe.

En complément des visites mystères, la Direction Marketing d'Elior Concessions utilise deux vecteurs afin de sensibiliser ses équipes opérationnelles aux problématiques de

qualité de service : le « challenge qualité » qui récompense les membres du personnel obtenant le score global de 100 suite aux audits mystères, et le « concours qualité » qui récompense annuellement l'ensemble du personnel des 3 points de vente obtenant les meilleures notes moyennes à l'issue des 4 vagues d'audit.

Sur ses aires de service sur autoroutes, Elior adapte sa démarche de progrès aux attentes de ses clients, en y réalisant des aménagements innovants, à la pointe des technologies en matière de développement durable. L'aire de la Chaponne, située sur l'A6 à 213 km au sud de Paris, en est la meilleure illustration : elle offre une approche radicalement nouvelle de l'aire d'autoroute. Le bâtiment regroupant commerces et services est le premier à être certifié HQE® (Haute Qualité Environnementale) sur autoroute. Economie d'eau potable, gestion des eaux pluviales pour l'arrosage, traitement des eaux usées, etc., tout est pensé dans une logique de développement durable. Les aménagements intérieurs et extérieurs favorisent les interactions avec la nature, ce qui contribue à créer un sentiment de calme et d'apaisement pour les voyageurs.

En 2014, la cuisine centrale de Roanne (France) est labellisée ECOCERT « En cuisine » de niveau II en partenariat avec la ville. Cette labellisation permet notamment de valoriser le savoir-faire d'Elior « fait-maison », l'utilisation de produits bio et locaux et les initiatives mises en œuvre afin de limiter le gaspillage alimentaire.

Attaché à l'innovation dans ses prestations de service, Elior Services a développé pour ses clients VALOGIC, sa propre offre de tri des papiers, en partenariat avec des entreprises issues de l'économie sociale et solidaire.

■ 2.3.4 NOUS RÉDUISONS NOTRE EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

Dans ce domaine, de nombreuses actions concrètes ont été mises en œuvre. Présentées ci-après, elles s'inscrivent dans le cadre d'une organisation plus globale et sont pilotées à travers une démarche de management environnemental déployée sur l'ensemble du Groupe. Cette démarche peut se traduire par exemple par des actions d'évaluation et de certification environnementales de type ISO 14001 (système de management environnemental) pour lesquelles Elior compte plus de 1 000 sites certifiés

dans le monde. Ce pilotage des performances environnementales prend également la forme d'actions de formation et de sensibilisation en interne, comme des formations relatives à la mesure des émissions carbone, à la gestion des déchets, à l'évolution de la réglementation environnementale ou aux éco-gestes. A l'image du concours des « trophées du DD » chez Elior Concessions France, qui donne l'opportunité à chacun de ses collaborateurs de mettre en avant ses idées et de partager ses bonnes pratiques de développement durable, la réduction de l'empreinte écologique est l'affaire de tous.

2.3.4.1 Des consommations respectueuses des ressources naturelles

En tant qu'acteur de la restauration, l'activité d'Elior est entièrement organisée autour de la transformation du vivant. En amont, les producteurs agricoles font face à différentes problématiques environnementales liées à l'intensification de la production, telles que l'érosion de la biodiversité, dont Elior a pleinement conscience. Sensibles à ces enjeux, nous nous engageons à limiter notre impact sur les milieux à travers une sélection rigoureuse de nos produits.

a) Des produits locaux et de saison issus d'une agriculture responsable

Engagé pour réduire l'impact de l'agriculture sur les écosystèmes, le Groupe a renoncé dès 2004 à l'huile de palme, dont la culture est à l'origine de la déforestation massive des deux principaux pays producteurs. Nous développons également, depuis près de 15 ans en France, une démarche en matière d'achats de produits bio et locaux. En France par exemple, Elior est un des premiers opérateurs pour les produits bio en restauration scolaire avec plus de 1 200 références, et 50 % des fournisseurs sont des regroupements d'agriculteurs et d'associations locales bio. En Italie, en restauration collective, 50 % des tomates et des carottes sont bio, ainsi que 39 % de l'huile d'olive consommée.

Au-delà du caractère responsable de ces modes de production, la proximité est également un critère de plus en plus important aux yeux de nos clients, et ce quel que soit le pays. La DGAL France a donc mis en place une politique de produits locaux, en s'appuyant sur les démarches locales de ses distributeurs notamment, se matérialisant par 135 références de fruits et légumes locaux, et dont la disponibilité est basée sur le respect de la saisonnalité et des bassins de production sur l'ensemble du territoire français. On peut additionner à cela 85 références de fruits et légumes bio et locaux, répondant à une double exigence de nos clients. En partenariat avec le cabinet Vivrao, Elior a développé en France aussi régulièrement des initiatives en faveur de l'approvisionnement auprès de producteurs locaux, comme l'opération « tous fan de carottes » qui a permis début 2012 de distribuer dans 700 restaurants scolaires d'Ile-de France 35 tonnes de carottes bio produites localement.

Consommer local est également un moyen pour le Groupe de réduire son empreinte carbone, l'un des engagements phares de sa politique d'achats responsables.

En 2013-2014, 2 582 références alimentaires sont issues de l'agriculture biologique.

b) Des ressources halieutiques issues d'une pêche responsable

C'est ainsi que, dans le cadre de sa démarche d'achats responsables, Elior s'est historiquement engagée pour la protection des espèces animales en danger d'extinction. Concernant les ressources halieutiques, en France, par exemple, Elior est membre fondateur de la *Responsible Fishing Alliance* et a cessé d'acheter certaines espèces menacées de poissons comme le grenadier dès 2006 ou le thon rouge dès 2008, puis la lingue bleue, le sabre noir et la plupart des espèces de requins. Au Royaume-Uni, Elior ne sert que des poissons appartenant à une liste approuvée par la Marine Conservation Society. En France, un guide qui recense les espèces à privilégier et celles qui sont menacées a été réalisé avec le comité scientifique Elior et un expert de la filière produits de la mer, puis a été distribué aux gérants de restaurants.

En 2014, Elior est le premier acteur à s'engager dans la distribution de ressources halieutiques labellisées Artysanal® : bateaux de petite taille, pêche côtière, juste rémunération des artisans pêcheurs, traçabilité des produits. Ce label offre aux chefs des restaurants du Groupe une alternative responsable en matière d'approvisionnements pour lutter contre la surexploitation de poissons et préserver la pêche artisanale. Elior Entreprises a ainsi cuisiné 6 tonnes de cabillaud Artysanal® dans 220 restaurants lors de la semaine du développement durable 2014.

c) Des économies d'eau, d'énergie et de matières premières non agricoles

Par le biais d'achats, d'aménagements et de comportements responsables, Elior s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue de son utilisation de fluides et de consommables.

Les prélèvements en eau font ainsi l'objet d'une action spécifique, à travers l'installation de robinets de type presto ou à détection automatique sur les aires d'autoroutes et le déploiement de bonnes pratiques, comme la sensibilisation aux économies d'eau sur les sites certifiés ISO 14001. De la même façon, Elior travaille à la réduction de ses consommations d'énergie à travers la mise en place d'installations économes telles que des éclairages et équipements basse consommation et des interrupteurs à minuterie, le développement de la production d'énergies renouvelables, à partir de biodéchets issus de la restauration par exemple et le déploiement de solutions comme la visioconférence pour limiter les déplacements.

Dans le cadre de sa démarche de réduction des matières premières non agricoles, Elior privilégie deux grands principes pour ses achats et aménagements, qui permettent de réduire l'impact environnemental global d'un produit ou d'une installation : l'éco-conception et le respect des réf-

rentiels de certifications environnementales. Concernant les emballages de produits, Elior s'appuie sur un travail mené en partenariat étroit avec ses fournisseurs et se centre sur un choix préférentiel de matériaux recyclables, recyclés, ou encore certifiés, garantissant la durabilité des filières utilisées, ainsi que sur des actions de sensibilisation permettant à la fois de réduire la consommation de ces matières et d'améliorer l'efficacité de leur utilisation. Cet engagement nous permet de réduire notre consommation de ressources naturelles non renouvelables, ainsi que de réduire les déchets produits et les émissions de CO₂ liées au transport. C'est notamment le cas en France, où Elior a référencé 10 modèles de fours fabriqués dans le cadre d'une démarche d'éco-conception NF E 01-005. Ces fours permettent par exemple de réduire de 20 à 40 % la consommation d'énergie. Leur procédé de production de vapeur évite également la consommation d'eau inutile. Peuvent également être cités les exemples des aires d'autoroutes comme celle de la Chaponne en France qui est certifiée HQE®, et de l'aire de la Pompano Service Plaza aux États-Unis, rénovée par Áreas en 2013, qui répond aux normes LEED. Lumière naturelle, végétation locale frugale en eau, matériaux recyclables, etc., cette dernière vit en harmonie avec son environnement. Cette démarche se concrétise également dans l'accompagnement réalisé par Arpège auprès de ses clients dans leurs démarches d'obtention et/ou de renouvellement de certifications environnementales de type HQE® en impliquant notamment ses équipes dans le processus de mise en œuvre et de reporting des données.

2.3.4.2 Une réduction des rejets vers l'environnement

Pour réduire son empreinte écologique, Elior agit aussi bien en amont de ses activités avec une sélection rigoureuse de ses produits, qu'en aval, en limitant sa production de déchets et ses émissions de gaz à effet de serre, ou autres rejets potentiellement polluants.

a) Une gestion optimisée des déchets

La politique de gestion des déchets du Groupe s'articule autour de trois axes : prévention, tri et valorisation.

La réduction à la source des déchets d'emballage permet de réduire leurs volumes et les coûts liés à leur gestion. C'est l'une des raisons pour lesquelles Elior s'est engagée activement avec ses fournisseurs à diminuer l'utilisation d'emballages.



Cet objectif peut s'illustrer à travers le travail d'Elior Restauration Enseignement & Santé pour l'éco-conception de barquettes biodégradables, primé à l'occasion du Grand Prix des R' Awards, le 5 décembre 2013. Ces barquettes sont fabriquées à 90 % à partir de fibres de cellulose de bois biodégradables et un film plastique facilement retirable pour le recyclage assure leur étanchéité et leur innocuité au contact alimentaire. En 2014, les pôles Enseignement et Santé ont utilisé 3,5 millions de barquettes pour le service de plus de 7 millions de repas.

La prévention des déchets passe également par la lutte contre le gaspillage alimentaire. L'animation « Chasse au Gaspi » mise en place dans les établissements du pôle Enseignement depuis plusieurs années permet de faire prendre conscience aux enfants de la quantité journalière gaspillée et de leur apprendre à consommer intelligemment. Cette sensibilisation, qui passe par la mise en place de kits « Chasse au Gaspillage » et de fûts « Chasse au Gaspi Pain et/ou Eau », obtient d'excellents résultats.

Après les emballages, il y a les déchets organiques produits par les sites du Groupe Elior. Anticipant les évolutions réglementaires, Elior s'est organisée pour mettre en place progressivement, sur différents sites grands producteurs de biodéchets, un tri à la source en vue de leur valorisation.

Partout dans le Groupe, le résultat de nos actions de valorisation dépendant en grande partie de l'efficacité du tri à la source, la sensibilisation de nos convives est au cœur de la démarche. Ainsi, dans les écoles, les jeunes convives apprennent les bons gestes grâce à de nombreuses initiatives comme l'utilisation d'une table de débarrassement et de tri Eco Plats Net. Ergonomique pour les convives et le personnel, elle est modulable pour s'adapter à l'espace disponible.

Plusieurs autres opérations pour encourager le tri des déchets sont déployées à travers les différents marchés et pays du Groupe. Elior a déployé en France des modules de tri Green Office, containers logotypés Elior, permettant aux convives de séparer les bouteilles plastiques, les cannettes, les bouchons plastiques et les autres emballages.

La collecte et la valorisation des déchets sont organisées en fonction des sites et des types de déchets. Elior fait appel à un prestataire pour l'enlèvement et le traitement, mais il peut arriver que des équipements de pré-traitement (déshydrateurs) soient installés sur site. Les procédés de valorisation des biodéchets utilisés par Elior et ses partenaires sont principalement le compostage et la méthanisation : ils permettent le retour au sol de la matière organique sous forme d'amendement. Les huiles alimentaires usagées (HAU) sont, quant à elles, valorisées sous la forme d'énergie renouvelable : après collecte, Elior les fait recycler en biocarburants, et en assure la traçabilité. Au

Royaume-Uni, les huiles d'Elior sont transformées en bio-carburants puis utilisées par son prestataire de logistique.

En 2013-2014, 83,4 % des huiles alimentaires usagées collectées ont été valorisées.

Les déchets non fermentescibles font également l'objet d'une valorisation. C'est le cas des emballages collectés sélectivement sur les différents sites du Groupe, dont les matériaux sont recyclés, mais aussi des fournitures de bureau, comme les cartouches d'encre et le papier, qui font aussi l'objet d'une valorisation matière ou énergétique. Ainsi, 1,5 tonne de cartouches et toners usagés a été collectée en 2013-2014 par Elior avec son partenaire Conibi en France.

b) Une réduction des émissions de polluants

Elior consacre différents moyens et mesures à la prévention des risques environnementaux et des pollutions, et notamment à la réduction des rejets diffus dans l'air, l'eau et le sol liés à ses activités.

Elior s'est ainsi engagé dans la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES). Le Groupe a développé en France un outil de mesure de ses émissions basé sur la méthode du Bilan Carbone® spécialement adapté aux activités de restauration, de concessions et de services. Ce calculateur permet à chaque gestionnaire de site d'identifier les principales sources de GES et d'accompagner ses clients dans leur réduction, en leur proposant des plans d'actions concertés. Une formation a permis d'accompagner le déploiement et l'utilisation de cet outil dans les différents marchés.

Un réseau d'une quarantaine d'experts internes en France réalise et suit les plans d'actions de ses sites. Le Groupe a

aujourd'hui connaissance des principaux postes d'émission pour ses différentes activités et agit pour la réduction de leurs impacts. Cette démarche s'est renforcée en 2013 avec la souscription à la licence Prestataire Bilan Carbone® délivrée par l'Association Bilan Carbone.

Par ailleurs, plusieurs actions déployées dans le cadre de la politique d'achats responsables du Groupe contribuent à l'amélioration de l'empreinte carbone de nos activités. Parmi celles-ci figurent les différentes installations économes en énergie et le développement de l'approvisionnement local. En complément, d'autres actions phares permettent de contribuer à la réduction de nos émissions, telles que l'entretien d'un parc de véhicules écologiques (95 % de la flotte de véhicules de fonction et services en France émet moins de 130 g CO₂/km), ou encore l'optimisation du remplissage et des tournées de ces véhicules.

En 2013-2014, 56,2 % des véhicules Elior sont éco-efficients.

Elior s'engage par ailleurs à limiter les pollutions diffuses liées à ses rejets aqueux. Pour ce faire, la branche Elior Services a recours dans ses différents modes opératoires à des techniques qui optimisent l'utilisation de l'eau et de la chimie : imprégnation, vapeur, microfibre, centrale de diffusion, etc., ces procédés permettent de maîtriser les rejets d'eau usée. Elior Concessions, de son côté, remplace progressivement les produits lessiviels par de l'eau électrolysée pour le nettoyage des surfaces et des sanitaires. Ce procédé écologique est notamment utilisé sur l'aire d'autoroute de Francheville, sur l'A10. En France, Elior Concessions exploite par ailleurs 27 stations d'épuration sur des aires d'autoroutes, toutes mises en conformité par rapport aux exigences de la loi sur l'eau.

2.4 UN EMPLOYEUR ENGAGÉ

Etre un employeur engagé, c'est donner à ses collaborateurs les moyens d'exercer leur activité et de répondre aux attentes de chacun de leurs clients, convives et partenaires.

C'est recruter des équipes à l'image de la diversité des territoires où le Groupe est présent, en donnant sa chance à chacun.

C'est promouvoir la sécurité, développer les compétences, encourager les parcours de carrière et la valorisation des talents. C'est renforcer la motivation et l'excellence des équipes pour qu'elles s'épanouissent au travail et prennent toute leur part à la croissance d'Elior.

■ 2.4.1 NOUS NOUS ENGAGEONS POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

2.4.1.1 En permettant à chacun de nous rejoindre

Etre un employeur engagé, c'est recruter des équipes à l'image de la diversité des territoires où le Groupe est présent, en donnant sa chance à chacun. Notre engagement dans la lutte contre les discriminations se traduit par différentes politiques et procédures dans les pays d'implantation du Groupe. A titre d'exemple, Elior a signé en France la Charte de la Diversité ; en Italie, les sociétés d'Elior Ristorazione sont titulaires du label SA 8000, tandis qu'au Royaume-Uni, la politique « Equality, Diversity and Inclusion » est communiquée aux employés d'Elior UK au moment de leur embauche. Au Mexique, au Chili et en République Dominicaine, Áreas dispose d'un code de conduite et d'un dispositif d'alerte pour lutter contre le risque de discrimination. Enfin, en Espagne, Áreas a lancé en octobre 2014 un « Equality Plan », négocié avec les organisations syndicales pour assurer l'équité de traitement à tous les collaborateurs.

Plusieurs actions ont été mises en place pour assurer l'égalité des chances dans le Groupe :

- Utilisation de la « Méthode de Recrutement par Simulation » en France

Pour les postes d'employé de restauration et d'assistant manager, la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) utilisée lors de l'ouverture de nouveaux sites permet de réaliser une évaluation en situation des capacités des candidats. Cette méthode non discriminatoire, sans CV, est basée sur les habiletés des candidats indépendamment de leurs qualifications et expériences antérieures. En 2014, elle a, par exemple, permis de recruter 60 nouveaux employés pour assurer la restauration des collèves du département des Hauts-de-Seine.

- Formation « Expect Respect » chez Elior UK

Elior UK aborde les questions de la diversité et de l'intégration à travers le programme de formation « Expect Respect » suivi par chaque nouvel employé. Ce programme vise à informer les collaborateurs de leurs droits et obliga-

tions en matière de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail.

- Création d'un comité éthique en Italie

Les collaborateurs de MyChef en Italie disposent d'une adresse email, gérée par un comité éthique externe indépendant, pour signaler tout type de discrimination. Une campagne d'information complète le dispositif.

- Signature d'accords d'entreprise en France pour l'activité Concessions

Sur le périmètre des concessions en France, des accords d'entreprise portant sur la diversité et l'égalité des chances ont été signés avec les partenaires sociaux. Sur ce périmètre, les managers suivent une formation déployée par un organisme extérieur pour les sensibiliser au risque discriminatoire dans la gestion de leurs équipes. Plus de 350 managers ont d'ores et déjà suivi cette formation.

2.4.1.2 En favorisant l'apprentissage

L'apprentissage est une politique soutenue au sein d'Elior : en 2013, le Groupe a accueilli 1 043 alternants. Elle permet aux jeunes de mieux connaître les métiers d'Elior, de se professionnaliser, de gagner en autonomie et de bénéficier d'un accompagnement vers le marché de l'emploi. Elle permet à Elior de recruter des collaborateurs formés ayant choisi de faire carrière dans le secteur de la restauration et des services et de leur transmettre les savoir-faire correspondants.

Plusieurs initiatives ont été mises en place en France pour structurer la démarche et donner envie aux jeunes de rejoindre le Groupe :

- La charte de l'Apprentissage

En France, Elior s'est engagée à promouvoir l'accueil et l'accompagnement des jeunes en signant la Charte de l'Apprentissage en 2005. La signature de cette charte marque la volonté d'Elior d'attirer des jeunes, de transmettre des savoir-faire et de développer leur employabilité.

- « Goût d'Avenir »

Chaque année, Elior organise en France une journée dédiée aux BAC+2 à BAC+5, « Goût d'Avenir », pour donner aux alternants l'envie de construire leur avenir avec le Groupe. En 2014, ce sont plus de 130 jeunes qui ont participé à cette journée de présentation des métiers du Groupe, d'aide à la formalisation de leurs compétences développées chez Elior et de préparation à l'entretien d'embauche. A l'issue de la journée, un Book CV a été envoyé à 750 managers du Groupe pour promouvoir leurs candidatures. En 2013, cette initiative a permis de fidéliser près de la moitié des jeunes ayant émis le souhait de rester dans le Groupe.

- Ambassadeurs Ecoles

Le réseau des Ambassadeurs Ecoles est né en France fin 2002. Constitué d'opérationnels du Groupe et de collaborateurs de la filière Ressources Humaines, il a pour objectif de tisser des liens avec les établissements scolaires et associations auprès desquels Elior souhaite être présente, gagner en notoriété et établir une communication de proximité sur les métiers du Groupe. A travers des forums

emploi, journées portes ouvertes, présentations du Groupe à des classes ciblées, visites de nos sites, animations à travers des ateliers, journées événementielles ou encore des participations aux jurys d'examen, les ambassadeurs écoles renforcent la visibilité d'Elior auprès des jeunes et aident le Groupe à être plus performant en matière de recrutement. Grâce à ce réseau, Elior est aujourd'hui présent dans environ 70 écoles en "hôtellerie restauration", universités ou associations qui préparent des jeunes à ses métiers et savoir-faire.

Dans les différents pays d'implantation du Groupe, des démarches sont également développées pour favoriser l'apprentissage. En Italie par exemple, Elior Ristorazione collabore avec les principales écoles de gestion d'hôtellerie et de restauration ainsi qu'avec les instituts de formation professionnelle pour le commerce (CAPAC) pour accueillir des jeunes en contrat d'alternance.

2.4.1.3 En contribuant à l'insertion et à l'évolution professionnelle des publics plus vulnérables

a) Politique d'insertion des publics éloignés de l'emploi

En France, Elior travaille en étroite collaboration avec les services publics de l'emploi, les organismes de formation et les associations qui accompagnent les demandeurs d'emploi et les publics en situation d'exclusion.

Dans le cadre des marchés publics notamment, des heures de travail sont réservées à des personnes qui relèvent d'une situation d'insertion et qui peuvent ainsi progressivement réapprendre à exercer une activité professionnelle en étant accueillies chez Elior.

Pour renforcer son action, Elior a référencé en France plus de 60 agences d'emploi temporaire d'insertion qui fournissent un accompagnement social et professionnel renforcé à des demandeurs d'emploi de longue durée.

En France, Elior est l'une des 450 entreprises adhérentes de l'association « 100 chances, 100 emplois », qui œuvre à favoriser l'intégration de jeunes issus de milieux sociaux défavorisés. L'Alsacienne de Restauration, filiale d'Elior, copilote le dispositif en Alsace avec l'association IMS – Entreprendre pour la cité.

En Espagne, Áreas s'est appuyé sur la Fondation Deixalles pour recruter et former une quarantaine de personnes en situation d'exclusion à l'occasion de l'ouverture de ses nouveaux points de vente sur l'aéroport de Palma de Mallorca. Par ailleurs, en partenariat avec la fondation Formacio I Treball, Áreas a créé le restaurant de l'école "D'INS" à Sant Adrià de Besòs en Catalogne. D'INS est une école où les jeunes éloignés de l'emploi suivent des programmes de formation et d'insertion professionnelle afin de les former aux métiers de l'hôtellerie-restauration.

b) Politique d'insertion des personnes en situation de handicap

Avec environ 3 000 collaborateurs handicapés exerçant leur métier au sein du Groupe, Elior agit au quotidien dans le recrutement de personnes en situation de handicap et

dans le maintien dans l'emploi de salariés dont le handicap survient ou s'aggrave.

Diverses initiatives et programmes sont en cours pour favoriser l'insertion et l'accompagnement de ces personnes dans le Groupe.

En Espagne par exemple, l'action de Serunió en faveur de l'intégration des personnes handicapées a été récompensée en 2013 par le 1^{er} prix de la Caixa dans la catégorie « Grandes Empresas ».

A Barcelone, Áreas a, par ailleurs, signé une convention d'approvisionnement avec la fondation Cuina Justa qui emploie majoritairement des personnes handicapées pour la production de sandwiches et de salades.

En France, Elior a recours à plus de 125 Entreprises Adaptées et Etablissements de Services d'Aide par le Travail (EA et ESAT) dans la fourniture de denrées et de services et dans la mise à disposition de personnel. Ces organismes accompagnent les personnes handicapées qui ne présentent pas, provisoirement ou définitivement, une autonomie suffisante pour travailler dans une entreprise.

Enfin, au Royaume-Uni, Elior a été l'une des premières entreprises à s'associer au programme *Recovery Career Services* du ministère de la Défense britannique, pour favoriser le retour vers l'emploi de vétérans blessés.

En Italie, MyChef accueille sur ses exploitations des jeunes confrontés à un handicap mental. Cette action s'inscrit dans le cadre du projet "Al di là degli obblighi di legge" (« Aller au-delà de la loi ») mené en coopération avec l'Associazione Italiana Persone Down.

c) Politique de professionnalisation des publics vulnérables au sein du Groupe

Les engagements sociaux du Groupe s'adressent également aux collaborateurs les plus vulnérables sur le marché du travail parce qu'en situation d'illettrisme.

Elior leur dédie des formations spécifiques pour limiter le risque de précarisation lié à la perte éventuelle du contrat commercial.

A titre d'exemple, en France, Elior propose à ses collaborateurs volontaires de réapprendre à lire, écrire et compter grâce à 80 heures de formation réalisables pendant ou en dehors du temps de travail, sur site ou en centre de formation. L'objectif visé est de permettre aux salariés d'accéder à des parcours internes de formation certifiant ou diplômant à l'issue de cette remise à niveau.

En Italie, Elior Ristorazione participe à l'initiative lancée par le Rotary International et l'association des villes italiennes ANCI Lombardie qui vise à apprendre l'italien. Un glossaire multilingue a notamment été conçu pour faciliter la prise de poste dans les métiers de la restauration en abordant les règles de l'hygiène, de la sécurité alimentaire et de la sécurité des personnes.

d) Politique en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Parmi ses 106 000 collaborateurs dans le monde, Elior compte 69 % de femmes, dont 39 % exercent des postes de responsabilités (Managers). Afin d'encourager davantage de femmes à évoluer vers des postes de direction opérationnelle et d'encadrement d'équipes, ou encore vers des métiers traditionnellement exercés par des hommes, plusieurs initiatives ont été mises en place, en France et au niveau Européen.

- Accords en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, conclus en France

Depuis 2012 en France, l'ensemble des sociétés du Groupe a conclu des accords ou à défaut a mis en place des plans d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Les engagements qui ont été pris visent à promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de la vie professionnelle que sont le recrutement, l'embauche, la formation, la promotion et la rémunération.

- Workshop pour la journée de la femme 2014

A l'occasion de la journée de la femme, Elior a créé un groupe de réflexion réunissant une soixantaine de collaboratrices de toute l'Europe afin de faire émerger des idées pour améliorer la vie professionnelle des femmes au sein du Groupe. Le documentaire "Un Jour avec Elles", qui retrace le quotidien de collaboratrices du Groupe, a été réalisé à cette occasion.

■ 2.4.2 NOUS DÉVELOPPONS LES CARRIÈRES

2.4.2.1 En proposant des actions de développement

Le Groupe Elior est en mutation forte, stimulé par ses clients, son environnement et sa propre dynamique.

Dans ce contexte, la formation s'adapte et accompagne ces changements. Evoluer dans les métiers de service d'Elior nécessite pour tout nouvel employé l'apprentissage de notions fondamentales pour délivrer un service de qualité au client. La formation est garante de l'acquisition, par tous et partout, de ces fondamentaux, notamment en matière d'hygiène alimentaire et de sécurité. Construites avec les responsables d'activité en utilisant les méthodes et outils appropriés (formation, présentielle, e-learning, ...) les formations adoptent des formats généralement courts (de 1 heure à 2 jours). 31 % des heures de formation concernent les techniques métiers, 24 % la santé et la sécurité, 8 % le management.

Elior renforce depuis plusieurs années les formations sur la relation client, qu'il s'agisse de l'utilisateur final ou du client-partenaire. C'est un investissement qui va de pair avec la signature du Groupe « un monde d'attentions ». Au Royaume-Uni, Elior a ainsi reçu en 2013 le « *Personal Today Award* », un prix qui vient récompenser l'excellence de la formation du développement personnel. Cette récompense fait suite à la mise en place du programme « eXperience » suivi par près de 500 collaborateurs. Composé d'une vingtaine de modules interactifs qui visent à encourager

le développement d'une attitude de service « *Warm, Friendly, Genuine* », ce programme a notamment permis d'améliorer le montant du panier moyen de 10 %. Ce programme a fortement contribué à renforcer l'image en interne et en externe avec une baisse du *turnover* des salariés et une hausse du taux de rétention notable.

Pour accompagner les objectifs stratégiques du Groupe et fédérer les managers clés autour d'une même vision et culture, des programmes de développement sont conçus et déployés par le Groupe. Ils s'adressent principalement aux cadres exécutifs et seniors managers. A ce titre, au cours des exercices 2011-2012-2013, tous les collaborateurs exécutifs du Groupe ont suivi un séminaire de 5 jours sur « L'art de diriger », développé en collaboration avec HEC-Paris.

Pour développer l'employabilité de tous les collaborateurs, des cursus certifiants ont été mis en place en partenariat avec des écoles professionnelles reconnues. Ces formations, qui peuvent durer plusieurs semaines, permettent aux collaborateurs d'acquies un diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle reconnu par la profession. A côté de ces formations, des systèmes de validation des acquis de l'expérience (VAE en France, NVQ au Royaume-Uni) sont proposés aux salariés ayant une faible formation initiale afin de valoriser et faire reconnaître leur expérience professionnelle par un diplôme. En dehors des programmes transverses pilotés au niveau corporate, et afin de renforcer leur visibilité auprès des collaborateurs et des clients, les structures et dispositifs de formation sont réunis au sein d'entités dédiées : Académie de la Restauration de Concession en Italie, Université Propreté et Services, Ecole des métiers Concession, Université du Lean Management en Enseignement, Elior Academy au Royaume-Uni. Cette organisation permet de combiner à la fois la proximité avec les opérationnels, le partage d'une même culture et la mise en commun d'expertises de processus et d'outils.

Ainsi, les points forts de la politique de formation du Groupe Elior sont :

- une organisation à la fois décentralisée et coordonnée pour renforcer la culture commune et répondre efficacement aux besoins de chaque activité,
- une contribution réelle à l'amélioration de la performance globale de l'organisation et au développement professionnel des collaborateurs,
- des approches de formation variées comprenant la classique « salle de classe » mais également les outils de formation digitale, le tutorat ou encore le co-développement.

2.4.2.2 En reconnaissant et valorisant les talents

Dans le cadre de ses axes stratégiques Ressources Humaines, Elior met en place une véritable politique de Gestion des Talents, pour ses collaborateurs encadrants et experts, soit 32 % de l'effectif des managers. Son objectif est de mobiliser ces derniers autour du projet Elior tout en valorisant leurs talents et en développant leur employabilité mais aussi de préparer ses relèves managériales au sein du Groupe.

Cette démarche, lancée en 2011, est progressivement déployée sur tous les marchés et pays du Groupe. Aujourd'hui, plus de 3 000 collaborateurs basés en France, Espagne, Italie, Royaume-Uni et États-Unis sont intégrés au programme « Elior Talents ». À terme, la population concernée représentera environ 9 000 collaborateurs.

Pour cela, le Groupe a défini un modèle de gestion des talents, « le cycle de gestion des talents », qui permet d'harmoniser les pratiques dans tous les marchés et pays et de s'assurer que la même attention est portée au développement de chacun de ses collaborateurs. Ce modèle est rythmé par quatre temps forts : la revue d'objectifs, l'entretien de développement, la revue des talents et la revue des rémunérations, permettant un pilotage de la performance tout au long de l'année.

2.4.2.3 En donnant accès à tous à des parcours de carrières

a) La mobilité interne

Porté par la conviction que la mobilité interne et la diversité des expériences sont la meilleure façon de préparer ses managers et dirigeants de demain, Elior encourage ses collaborateurs à construire des parcours de carrière intégrant des passerelles entre ses marchés et entre ses filières professionnelles. Sur l'exercice en cours, 10 % des collaborateurs ont bénéficié de mobilités internes. Une bourse à l'emploi est en place et permet à chacun de prendre connaissance des postes disponibles au sein du Groupe et de se porter candidat.

Pour favoriser cette mobilité, une grande visibilité sur les parcours de carrière possibles est donnée aux collaborateurs et aux acteurs de la filière RH, notamment grâce à une cartographie des fonctions repères du Groupe rangées par filière et par niveau de responsabilité. En France, en complément des descriptions de fonction, les collaborateurs peuvent demander à bénéficier du dispositif « Vis ma vie » qui a été créé pour encourager et faciliter la mobilité professionnelle des cadres du Groupe en France. Un collaborateur en recherche de mobilité peut ainsi aller observer et comprendre sur le terrain le quotidien d'un autre métier auprès d'un titulaire de ce poste.

En 2013, Elior a aussi développé en France une application interactive baptisée ActeurDeMonParcours. Elaborée à partir de cas réels de mobilité interne et en s'appuyant sur la cartographie des fonctions repères, elle donne une large visibilité sur la variété des parcours possibles entre les marchés et les métiers clés du Groupe. Elle est illustrée par de nombreux témoignages de collaborateurs ayant bénéficié d'une évolution interne.

Grâce à une navigation facile, des vidéos, des fiches synthétiques et des outils d'aide à la réflexion, elle incite toutes les parties prenantes, – les collaborateurs, les managers et acteurs de la filière RH, – à être davantage proactives dans l'élaboration et la préparation des parcours d'évolution au sein du Groupe.

Outre la bourse à l'emploi interne, la filière Ressources Humaines a mis en place des « points mobilité » qui permettent à différents niveaux de l'organisation d'échanger sur les opportunités de postes et sur les candidats potentiels de chaque périmètre. Parallèlement, une attention particulière est portée par le Groupe à l'harmonisation des mesures d'accompagnement à la mobilité.

Zoom : nos sept convictions sur la mobilité

- nos relèves managériales seront d'autant plus solides et porteuses de réussite qu'elles seront, en grande partie, issues de l'intérieur du Groupe ;
- la mobilité interne et la multiplicité des expériences sont le moyen le plus sûr de faire grandir les compétences de nos collaborateurs ;
- la diversité des métiers et des marchés du Groupe est un atout dont nos collaborateurs doivent bénéficier pour la construction de leur parcours de carrière ;
- en tant que responsables d'équipe, nous favorisons l'évolution de nos collaborateurs dans l'intérêt du Groupe ;
- la confiance, la transparence et le respect des engagements sont des pré-requis à la réussite d'un dispositif de mobilité interne ;
- le rôle de chaque responsable d'équipe est de veiller au développement de ses collaborateurs.

b) Politique de rémunération

Compte tenu de l'importance des frais de personnel dans le modèle économique d'Elior (45,5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise), la politique de rémunération est un enjeu clé pour le Groupe.

Les principes fondamentaux des politiques de rémunération d'Elior sont établis de façon à garantir l'équité interne entre les différents périmètres du Groupe et à favoriser la mobilité entre activités. Ils intègrent les pratiques du marché et du secteur, à travers la participation aux enquêtes de rémunération, pour s'assurer de la compétitivité et de l'attractivité des conditions d'embauche.

Pour les postes d'encadrement, ces politiques sont structurées à partir d'une cartographie des postes établie par filière et par niveau de responsabilité. La rémunération variable est déterminée selon la fonction exercée, le positionnement dans l'organisation et l'atteinte des objectifs fixés par la ligne hiérarchique. L'ensemble des collaborateurs bénéficie d'une revue d'objectifs au cours de laquelle sont mesurés les résultats atteints et sont fixés les objectifs de l'exercice à venir. Ce système permet à Elior de s'assurer que les encadrants orientent leurs actions de manière alignée avec la stratégie et la performance du Groupe.

Pour les postes d'employés, la rémunération est déterminée à l'aide de grilles et règles définies par les branches professionnelles et dans le respect des législations locales.

À chaque fois qu'une nouvelle entité rejoint le Groupe, les politiques et processus de gestion des rémunérations mis en œuvre au sein du Groupe y sont progressivement étendus.

■ 2.4.3 NOUS VEILLONS AU RESPECT DES HOMMES ET DES FEMMES

2.4.3.1 En mobilisant des moyens humains et matériels pour la sécurité

Les performances du Groupe en matière de santé et sécurité sont à analyser au regard des activités du Groupe, qui par nature sont fortement génératrices d'incidents :

- les gestes professionnels liés aux activités de restauration et de nettoyage sont accidentogènes (ex : brûlures, coupures, glissades, gestes répétitifs, port de charges lourdes, travail en position debout, flexions, conduite de véhicules de livraison) ;
- les sites d'intervention sont extrêmement nombreux et leurs configurations variées.

La responsabilité d'employeur du Groupe implique d'instaurer des conditions de travail optimales pour assurer la santé, la sécurité et le bien-être des équipes. Consciente que des efforts significatifs doivent être menés, la Direction Générale d'Elior a décidé de coordonner et renforcer les politiques pratiquées au niveau des filiales en 2015 pour limiter l'impact des conditions de travail sur la santé et la sécurité de ses salariés. Ainsi un nouveau chantier d'Elior Ambition² est consacré à la prévention des accidents du travail. Son objectif est de recueillir l'ensemble des bonnes pratiques des filiales afin de les étendre à l'ensemble du Groupe dans le but de diminuer les taux de fréquence et gravité des accidents du travail.

Aujourd'hui, la plupart des entités du Groupe disposent d'un minima d'un Expert santé et sécurité au travail qui a la charge de veiller à l'application des réglementations nationales, d'identifier les situations à risque et de les prévenir.

En France par exemple, chaque entité dispose d'une Direction Sécurité. Véritable source d'expertise au service des opérationnels, chacune a élaboré une trame spécifique pour son document unique d'évaluation des risques (DUER) qui tient compte des dangers liés à chacun des métiers et environnements de travail au sein du Groupe. Cet outil permet à chaque site d'évaluer au plus juste les risques auxquels sont éventuellement exposées les équipes.

Cette politique volontariste passe par une étroite collaboration avec différents partenaires internes et externes afin de déployer des mesures de prévention et des outils de sécurité mieux adaptés :

- de nouveaux matériels plus ergonomiques, plus faciles d'entretien, plus adaptés ont été référencés : chariots de manutention à hauteur constante, fours auto-nettoyants, équipements de manutention motorisés ;
- les conditionnements des produits ont été diminués pour réduire le poids des charges manipulées ;
- des équipements de travail spécifiques ont été élaborés en collaboration avec les industriels et les futurs utilisateurs :

gants anti-chaaleur, cutters sécurisés, chaussures avec un meilleur niveau d'adhérence ;

- de nouvelles tenues de travail ont été réalisées avec des tissus respectant la norme Oeko-tex : absence de colorants et produits chimiques cancérigènes et absence de fibres allergènes ;
- un livret rappelant les principales règles de sécurité est remis à chaque collaborateur.

Chez Elior Services, l'organisation du système de management santé-sécurité au travail d'Elior est décrite dans le manuel santé-sécurité qui répond aux exigences des référentiels MASE, OHSAS et CEFRI pour l'ensemble des activités. En outre, Elior Services est une entité certifiée CEFRI au niveau national pour l'ensemble des prestations réalisées sous rayonnements ionisants en installation nucléaire et MASE au niveau régional pour l'ensemble des prestations de nettoyage dans les activités santé, agroalimentaire, industrielle, hôtellerie.

En Espagne et en Italie, Serunió et Elior Ristorazione ont déployé un système de management de la santé et de la sécurité sur les lieux de travail certifié OHSAS 18001. La politique déployée en Espagne par Áreas est basée sur cette même norme. Elior Ristorazione a développé un Manuel Opérationnel de la Sécurité (MOS) et conduit chaque année des sessions de formation sur la santé et sécurité au travail.

Des formations préventives sont aussi proposées dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe, à l'initiative des experts santé et sécurité au travail.

Au Royaume-Uni par exemple, Elior a désigné des « Safety Champions » ; ces collaborateurs sont formés à la prévention en matière de santé et de sécurité au travail et ont pour rôle d'effectuer des contrôles sur site afin de s'assurer que les normes de sécurité y sont bien respectées, mais aussi de proposer de nouvelles initiatives visant à diminuer le nombre d'accidents du travail.

Des plateformes *e-learning* ont aussi été déployées en France, en Espagne (Serunió), en Italie (Mychef) et au Royaume-Uni avec des modules de formation en santé et sécurité afin de toucher un plus grand nombre de collaborateurs et de former les nouveaux dès leur embauche.

Au total, sur l'ensemble du Groupe, 17 134 collaborateurs ont suivi au moins un stage de formation à la santé et à la sécurité au travail³, ce qui représente 123 363 heures de formation, soit le 2^{ème} domaine de formation après les formations techniques.

2.4.3.2 En privilégiant l'écoute, le dialogue et l'esprit d'entraide

Le Groupe Elior fonde sa politique de dialogue social sur des pratiques respectueuses et constructives.

(2) Programme Groupe de transformation comprenant un ensemble de chantiers transverses sur la croissance, l'excellence opérationnelle, les hommes et l'identité du groupe.

(3) Par exemple : formations incendie/évacuation, risques chimiques et biologiques, gestes et postures, prévention des risques liés à l'activité physique, sécurité routière, sauveteur secouriste du travail, habilitations réglementaires (habilitation électrique, CACES ...), management de la santé sécurité.

Compte tenu de la diversité des activités et des implantations géographiques du Groupe, le dialogue social est organisé selon les pays, au niveau national ou régional et/ou niveau des entités.

Au niveau européen (88,6 % des effectifs), un comité d'entreprise européen (CEE) a été mis en place. Ce comité est annuellement informé de la situation économique, financière et sociale et des orientations stratégiques du Groupe. Par ailleurs, des réunions sont tenues avec les membres du Bureau de ce comité afin de réaliser des focus sur des sujets particuliers.

En 2013, l'accord de 2005 relatif à la création du CEE a été complété par un règlement intérieur apportant notamment des précisions sur les modalités de fonctionnement et de recours à un expert en sus de l'accompagnement permanent de l'EFFAT (la Fédération Européenne des Syndicats de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme). Il définit aussi les modalités de relation des membres de ce CEE avec les salariés et les instances représentatives du personnel des pays représentés.

En France, un comité de Groupe a été mis en place en l'an 2000, composé de 30 membres titulaires et d'un représentant des cinq organisations syndicales actuellement représentatives au niveau national. Ce comité est l'instance privilégiée d'information des représentants du personnel et syndicaux des filiales françaises. Il comprend une commission spécialisée qui se consacre particulièrement à l'examen des données du tableau de bord social, dont le contenu a été communément défini. Pour 2015, le périmètre de ce comité a vocation à être élargi aux nouvelles entités du Groupe et sa composition redéfinie.

Au niveau des filiales et/ou d'Unités Économiques et Sociales françaises (49,2 % des effectifs), les relations sociales s'articulent, selon les cas, autour :

- des comités centraux d'entreprises, des comités d'entreprises, 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.

Ce dialogue social permanent se concrétise par de nombreux accords collectifs sur des thématiques diverses et variées.

A titre illustratif, en France, nonobstant les accords au titre des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) et de l'égalité professionnelle, les accords significatifs suivants ont été conclus aux cours des trois derniers exercices :

- accord du 4 avril 2012 sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Sociétés de Restauration Collective du Groupe Elior) ;
- accord du 25 avril 2013 sur la représentation du Personnel et l'exercice du Droit syndical (Elior Services Propreté & Santé) ;
- accord du 24 juillet 2013 sur la santé et la sécurité au travail incluant la prévention de la pénibilité et des risques psychosociaux et contribuant à la Qualité de vie au travail (Société HRC et ses filiales Elior Concessions).

De plus, des accords intergénérationnels conclus en 2013 dans la majorité des filiales françaises ont permis de définir les objectifs à atteindre dans les domaines de l'insertion durable des jeunes, de l'embauche et du maintien dans l'emploi des salariés âgés, de la transmission des savoirs et des compétences.

Concernant les filiales non-françaises du Groupe, notamment européennes, des instances nationales, régionales et/ou locales permettent de représenter la majorité des salariés des pays où le groupe est implanté. A l'instar des filiales françaises, de nombreux échanges existent sur des sujets tels que la formation, les rémunérations, le temps de travail, la santé et la sécurité au travail, l'emploi, l'activité économique, etc.

En Espagne, par exemple, la quasi-totalité des collaborateurs est couverte par des accords sectoriels et/ou régionaux sur les conditions de travail. En Italie, Elior Ristorazione a conclu quatre accords collectifs pour l'ensemble de ses collaborateurs portant sur les conditions de travail (rémunération, temps de travail, santé et sécurité, formation, égalité de traitement, absences, mesures disciplinaires).

Dans les autres pays d'implantation du Groupe il n'existe pas d'instance de représentation du personnel à cause, notamment, de la petite taille des entités. Elior s'attache à ce que le point de vue des salariés soit entendu. Dans ces pays, des échanges réguliers entre la Direction et les salariés sont organisés pour aborder les sujets relatifs aux conditions d'emploi et à l'organisation du travail.

2.4.3.3 En nous assurant du respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail

Elior est signataire depuis 2004 du Pacte Mondial des Nations Unies et s'engage à respecter les dix principes qui le composent, notamment sur les sujets relatifs aux conditions de travail. A ce titre, Elior s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective, à lutter pour l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire, pour l'abolition effective du travail des enfants ou encore pour l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Elior intervient dans certains pays où il existe un risque lié au niveau de développement économique et juridique, par exemple au Chili, au Mexique, en République Dominicaine et dans la Collectivité d'Outre-mer française de Saint-Martin. Ces pays rassemblent environ 2,35 % de l'effectif du Groupe. Dans ces pays, Elior réalise un suivi spécifique afin de s'assurer que les pratiques restent conformes à l'esprit des conventions de l'OIT. Par exemple, Elior s'assure qu'aucune pratique de travail forcé ou obligatoire n'est en place dans les pays où le droit local autorise la non formalisation par écrit des contrats de travail. De même, Elior s'attache à ce que le point de vue des salariés soit entendu dans les pays où il n'y a pas d'instance de représentation du personnel, généralement à cause de la petite taille des filiales. Des échanges réguliers entre la Direction et les salariés sont organisés pour aborder les sujets relatifs aux conditions d'emploi et à l'organisation du travail.

2.5 UN PARTENAIRE IMPLIQUÉ

Etre un partenaire impliqué, c'est contribuer au développement économique et social des régions qui accueillent les 18 000 restaurants et points de vente d'Elior.

C'est travailler en priorité avec des entreprises locales pour offrir aux consommateurs des produits frais et de saison et nouer des relations partenariales avec ses fournisseurs, invités aujourd'hui à signer la Charte d'achats responsables Elior.

Dans une activité à forte intensité de main d'œuvre, c'est donner la chance à chacun, sur tous les territoires, de rejoindre les équipes Elior, avec une attention toute particulière aux personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap.

En tant que partenaire impliqué, Elior est attentif au quotidien au respect des droits de l'Homme. A ce titre, le Groupe s'est engagé à entretenir des relations responsables avec ses parties prenantes et à respecter les 10 principes du Pacte mondial.

■ 2.5.1 NOUS DÉVELOPPONS DES RELATIONS DURABLES AVEC NOS FOURNISSEURS

2.5.1.1 Un travail en partenariat avec des fournisseurs et des sous-traitants engagés et responsables

La responsabilité sociétale d'Elior s'étend, au-delà du périmètre du Groupe, à l'ensemble de sa sphère d'influence. Pour cette raison, nous nous devons d'être attentifs aux actions et pratiques de l'ensemble de nos partenaires à travers le monde. L'entretien, à chaque étape d'un cycle de prestation, de relations commerciales saines et transparentes, construites sur un socle d'engagements mutuels avec nos partenaires, nous permet de maîtriser notre impact global.

C'est pour cette raison qu'Elior a mis au point une Charte d'achats responsables, qui formalise des exigences de durabilité en matière d'approvisionnement cohérentes avec les engagements et les enjeux identifiés par le Groupe. Signée par plus de 77,1 % des fournisseurs à fin septembre 2014 en France, cette charte leur demande de réduire leur empreinte environnementale, d'agir en tant qu'employeur responsable, notamment en respectant le droit des enfants et en condamnant le travail clandestin, d'être un fournisseur responsable et de réaliser un bilan de leurs actions de progrès (bilan RSE). Elle illustre l'importance que porte la direction des Achats à ces sujets et renforce le partenariat qu'elle développe avec ses fournisseurs. Dans cette même optique, Elior a mis à disposition de ses fournisseurs une plateforme d'auto-évaluation et de contrôles sur les questions de la RSE, conçue par l'AFNOR et basée sur l'ISO 26000, qui permet au Groupe, au-delà de la vérification du respect de ses exigences, d'entretenir le dialogue et de valoriser les progrès en faveur du développement durable.

Dans le cadre de sa démarche d'achats responsables, Elior organise en Italie, chaque année depuis 2010, à l'occasion de la journée nationale en hommage aux victimes de la Mafia, des animations dans les écoles pour sensibiliser les jeunes, en intégrant à ses menus des ingrédients comme des pâtes de la marque « libera terra ». Ces produits issus de l'agriculture biologique sont cultivés sur les terrains libérés du contrôle de la Mafia et gérés par des coopératives sociales.

De la même façon qu'il le fait avec ses fournisseurs, le Groupe s'engage à prendre en compte dans ses relations avec ses sous-traitants leur responsabilité sociale et environnementale. A travers cette politique, Elior entend privilégier non seulement les partenariats qui respectent ses engagements fondamentaux, mais aussi et surtout, des partenariats avec des acteurs engagés et exemplaires. Le Groupe s'attache ainsi, notamment par ses achats de prestations et de produits, à faire progresser l'emploi et la formation des personnes en situation de handicap, dans le cadre de partenariats avec des entreprises et institutions engagées dans ce domaine. En France, Elior travaille ainsi avec près de 125 Entreprises Adaptées (EA) et Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), dans tous les secteurs d'activités. En Espagne, Áreas a signé une convention d'approvisionnement avec la fondation Cuina Justa qui emploie majoritairement des personnes handicapées pour la production à Barcelone de plus de 100 000 sandwiches chaque année. Au total en 2013-2014, ce sont 2 millions d'euros de chiffre d'affaires en France qui ont été confiés au secteur de l'économie sociale et solidaire.

2.5.1.2 La responsabilité et les engagements d'Elior vis-à-vis de ses partenaires

Exigeant de ses partenaires commerciaux des engagements importants en matière de responsabilité sociétale, Elior se doit en retour d'être un partenaire exemplaire. C'est pourquoi le Groupe s'engage auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, à travers notamment la charte éthique de la Direction Générale des Achats et de la Logistique (DGAL). Elle précise les quatre principes fondamentaux et valeurs que nos collaborateurs s'engagent à respecter : l'intégrité, l'équité, le respect et le référencement responsable.

Elior travaille également à l'élaboration de principes éthiques qui seront progressivement partagés avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

En parallèle, Elior a développé des outils ou *process* spécifiques pour réduire les risques d'erreurs ou de fraude grâce à la centralisation et à la dématérialisation des échanges avec ses fournisseurs. Le Groupe a construit un processus de règlement centralisé des factures qui permet de garantir le respect des délais de paiement de ses fournisseurs conformément aux différentes lois en vigueur. Il repose sur des outils technologiques innovants (EDI et scanning). Ce sont ainsi, chaque année, près de 3 millions de factures qui sont traitées par deux entités juridiques uniques. Au-delà de cet engagement éthique formel, Elior travaille à la dématérialisation des échanges avec ses parties prenantes.

Concernant désormais plus de 75 % des achats référencés par Elior en France, sa généralisation offre une meilleure traçabilité, une diminution des frais pour les fournisseurs et une réduction de l'empreinte environnementale. En France, en 2014, la dématérialisation fiscale avait déjà ainsi permis d'économiser 10 millions de factures « papier » qui représenteraient une pile égale à trois fois la hauteur de la tour Eiffel.

324 audits fournisseurs ont été menés sur l'exercice 2013/2014.

En 2013-2014, 84,5 % du chiffre d'affaires est réalisé dans des pays à faible risque de corruption en référence à l'indice de notation de l'ONG *Transparency International*.

■ 2.5.2 NOUS METTONS NOS COMPÉTENCES AU SERVICE DE LA CITÉ

Avec des milliers de restaurants et équipes assurant des services de proximité, Elior joue un rôle important pour intégrer, maintenir et animer le tissu économique local. Conscient de sa place privilégiée auprès des populations, Elior a fait le choix de s'impliquer dans le développement durable et équitable des territoires, en s'appuyant sur son expertise et ses activités.

2.5.2.1 La Fondation Elior « Agir pour l'éducation »

Dans le cadre de son engagement pour l'égalité des chances, Elior propose son soutien aux étudiants issus de milieux défavorisés à travers sa fondation « Agir pour l'Education ». Créée en 1995, cette fondation offre des bourses d'études à des enfants issus de milieux sociaux modestes et dont les parents travaillent dans la restauration ou les services. Le domaine d'études n'est cependant pas limité aux métiers d'Elior. La Fondation Elior compte ainsi parmi ses anciens boursiers des médecins, des ingénieurs et des enseignants. 1 352 bourses ont déjà été attribuées à 1 085 étudiants depuis sa création.

La Fondation Elior apporte également son soutien au dispositif des conventions d'Éducation Prioritaire de Sciences Po Paris. Dans ce cadre, le Groupe propose à des managers expérimentées de prendre part à une offre de mécénat de compétences autour du mentorat baptisée Tandem. Une trentaine d'entre eux se sont portés volontaires en 2013.

2.5.2.2 Une participation active à des initiatives sociétales en lien avec les activités du Groupe

En s'impliquant dans des actions sociétales en lien avec ses différents domaines d'activité, le Groupe Elior est fier d'agir en faveur de causes qui lui sont chères et qui le touchent directement comme l'emploi, la lutte contre le gaspillage alimentaire et la convivialité. Elior noue dans ce but de nombreux partenariats.

Au Royaume-Uni, Elior a été l'une des premières entreprises à s'associer au programme Recovery Career Services du ministère de la Défense britannique, son client, pour favoriser le retour vers l'emploi de vétérans blessés, en les intégrant dans des programmes de formation aux métiers de la restauration et services associés.

Elior France est devenu, en 2007, membre fondateur d'un groupe d'actions en faveur de la pêche responsable : RFA (Responsible Fishing Alliance). Un projet autour du lac Victoria a vu le jour en 2009, réunissant des partenaires de la distribution et la restauration proposant la Perche du Nil à ses clients et convives. Cette initiative a pour objectif d'alléger la pression sur la ressource de poisson et améliorer les conditions de vie des communautés vivant de ce commerce. Pour ce faire, chaque kilogramme acheté finance des actions soutenues par les associations locales implantées en Tanzanie et en Ouganda. A ce jour, en 5 ans de participation, plus de 90 000 euros ont été versés par Elior dans ce projet.

2.5.2.3 Des actions de sensibilisation de nos parties prenantes au respect de l'environnement et au développement durable

L'engagement d'Elior au service de la société se traduit aussi par une action directe auprès de ses parties prenantes. En tant que Groupe sensible aux valeurs du développement durable, nous veillons à transmettre ces valeurs à nos clients et convives mais aussi à nos fournisseurs et à la société civile dans son ensemble. Nous nous impliquons pour cela dans des programmes de sensibilisation à destination de tous publics, en partenariat avec des organismes et des acteurs engagés à travers le monde.

Cette action se concrétise, par exemple, par diverses opérations auprès du jeune public, afin de semer, dès le plus jeune âge, les graines des comportements respectueux. Elior soutient ainsi les établissements scolaires pour qu'ils élaborent avec leurs élèves des projets concrets relatifs aux thèmes des déchets, de l'eau, de l'énergie, de l'alimentation, de la biodiversité et des solidarités. C'est dans le cadre de cette démarche que Serunión, premier opérateur de restauration du marché scolaire en Espagne, a noué des relations privilégiées avec l'UNICEF, autour de valeurs communes. Leur partenariat a permis en 2013, à travers l'organisation d'un concours de contes et dessins, de sensibiliser les écoliers à la rareté de l'eau dans de nombreux pays en développement, ainsi qu'aux valeurs de la solidarité. Cette opération s'est achevée, à la fin de l'année, par l'envoi de cartes de vœux, action caritative au profit de 3 700 enfants souffrant de dénutrition dans des pays en développement. Elior Enseignement travaille également en partenariat avec l'association Worgamic, qui intervient auprès des enfants pour les sensibiliser à la question du recyclage des déchets organiques, et, plus généralement, du cycle de vie des produits alimentaires.

Dans le cadre de sa démarche pédagogique auprès du grand public, l'action d'Elior se centre quant à elle sur la promotion des systèmes de consigne, afin de responsabiliser les consommateurs. Elior assure, en effet, la restauration de nombreux événements éphémères lors de salons, dans des parcs d'exposition et des stades, à l'occasion desquels nos équipes françaises préconisent désormais de manière systématique à nos partenaires de travailler avec un système de consigne et de récupération des gobelets de boissons comme « Eco Cup ». Cette pratique permet d'éviter le recours à des gobelets en plastique jetables, sources

de déchets voire de pollution, et implique le consommateur dans une démarche responsable.

Elior participe également aux semaines du développement durable et journées de sensibilisation au gaspillage alimentaire, et mène quelques actions ponctuelles en partenariat avec des acteurs institutionnels, comme en fin 2013, où les équipes d'Elior ont servi, lors d'une opération organisée par le ministère de l'Agriculture place de la République à Paris, 1 000 soupes préparées par l'une des cuisines centrales de Fresnes, utilisant à cette occasion des légumes invendus au marché de Rungis.

■ 2.5.3 NOUS PARTICIPONS AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS OÙ NOUS SOMMES PRÉSENTS

En tant que prestataire de services de proximité, nos activités sont implantées sur de nombreux territoires. A ce titre, Elior encourage le développement économique régional, à travers la création d'emplois et de partenariats locaux.

2.5.3.1 Un recrutement de nos collaborateurs avec nos partenaires en régions

Elior souhaite faire profiter les territoires de l'implantation de ses activités, en s'attachant en premier lieu, sur le plan social, à favoriser l'intégration de personnes éloignées de l'emploi. Pour cela, le Groupe organise son recrutement en collaboration avec des partenaires locaux.

Ainsi, en Espagne, Áreas s'est appuyé sur la fondation Deixalles pour l'ensemble du processus de recrutement et de formation d'une quarantaine de salariés, pour le renforcement de son offre de restauration sur l'aéroport Barajas de Madrid en mai 2013. Elior soutient aussi dans le cadre

de cette politique le programme de l'association « 100 Chances 100 Emplois », qui vise à intégrer durablement dans l'emploi des jeunes ayant peu ou pas de qualification professionnelle. A Strasbourg, l'Alsacienne de Restauration pilote ce programme, en partenariat avec l'association IMS Entreprendre pour la cité.

2.5.3.2 Une implication dans l'économie locale, en particulier en favorisant l'accès des PME à nos marchés

Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, Elior s'engage à identifier et promouvoir les produits de terroir locaux. Cette pratique permet, entre autres bénéfices, d'encourager le développement économique des territoires en accompagnant les producteurs locaux dans leur quête de nouveaux marchés. Fruits et légumes, viandes et charcuterie, boulangerie, produits de la mer, etc., nos équipes travaillent aux côtés des clients et de producteurs nationaux pour contribuer au développement de filières durables et adaptées aux enjeux de la restauration. Ces producteurs sont référencés par la direction des Achats de chaque pays, ce qui nous permet de sourcer des produits issus des productions nationales des pays dans lesquels Elior exploite des restaurants. Ainsi, en décembre 2013, plus de 160 tonnes de clémentines sous label IGP (Indication Géographique Protégée) ont ainsi été commandées à un groupement de 70 producteurs corses. En France, pendant l'été 2014, avec l'opération « Melon de nos régions », Elior a mis à l'honneur la production française. En sélectionnant une douzaine de producteurs implantés dans les 3 bassins de productions du pays, Elior a souhaité valoriser des producteurs soucieux de la qualité du produit et des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Plus de 300 tonnes de melons Sélection Elior ont été servies dans nos restaurants.



Focus Red Tractor

Au Royaume-Uni, Elior soutient l'association Red Tractor et ses 78 000 producteurs britanniques adhérents dont les produits répondent aux plus hautes exigences en termes d'hygiène, de bien-être des animaux et de protection de l'environnement.

2.6 NOTE MÉTHODOLOGIQUE, TABLEAUX DES INDICATEURS, AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET TABLE DE CORRESPONDANCE

2.6.1 TABLEAU DES INDICATEURS PUBLIÉS

Tableau des indicateurs environnementaux et sociétaux 2013-2014	Unité	Total	Taux de couverture (%)
Certifications des sites			
Part du CA réalisé dans les marchés possédant au moins une certification ¹	%	85,5	93,9
Nutrition, santé et sécurité des consommateurs			
Nombre d'audits hygiène réalisés auprès des sites au cours de l'exercice ²	nb	18 512	93,9
Nombre d'analyses produits réalisées au cours de l'exercice ³	nb	111 493	93,9
Nombre d'audits fournisseurs réalisés au cours de l'exercice ⁴	nb	324	93,9
Nombre d'experts en nutrition travaillant pour Elior en fin d'exercice ⁵	nb	430	90,2
Part du CA réalisé dans les marchés ayant engagé une démarche nutrition ambitieuse ⁶	%	71	90,2
Achats responsables			
Nombre de références issues de l'agriculture biologique disponibles en fin d'exercice ⁷	nb	2 582	93,4
Part des fournisseurs ayant signé la charte achats responsables Elior en France	%	77,1	100
Déchets			
Taux de valorisation des huiles alimentaires usagées ⁸	%	83,4	77,9
Véhicules et gaz à effet de serre			
Part de véhicules éco-efficents parmi les véhicules utilisés par Elior ⁹	%	56,2	93,9
Loyauté des pratiques			
Part du CA réalisé dans des pays à faible risque de corruption en référence à l'indice de notation de l'ONG Transparency International	%	84,5	100

(1) Hors THS

(2) Hors THS

(3) Hors THS

(4) Hors THS

(5) Hors THS et Elior Services

(6) Activité de restauration collective hors THS

(7) Hors THS

(8) Hors THS, Areas, My Chef, Concessions Allemagne

(9) Hors THS

	% des effectifs couverts
Effectifs	
Effectif total inscrit ¹	105 865 100 %
Permanent	87 %
Non permanent	13 %
Répartition par genre ^{1 bis}	104 224 98 %
Homme	31 %
Femme	69 %
Répartition par branche ¹	105 865 100 %
Restauration	63 %
Concessions	20 %
Propreté	17 %

		% des effectifs couverts
Répartition par zone géographique	105 865	100 %
Europe		
<i>France</i>	48,4 %	
<i>Espagne</i>	19,2 %	
<i>Italie</i>	13,6 %	
<i>Royaume-Uni</i>	5,6 %	
<i>Allemagne</i>	1,4 %	
<i>Portugal</i>	0,5 %	
<i>Belgique/Luxembourg</i>	0,1 %	
Autres pays		
<i>États-Unis</i>	8,8 %	
<i>Mexique</i>	1,4 %	
<i>Chili</i>	0,8 %	
<i>République Dominicaine</i>	0,1 %	
<i>Saint Martin</i>	0,05 %	
Répartition par statut¹	105 865	100 %
Managers ²	11 %	
Non managers	89 %	
Effectif moyen mensuel par statut et par sexe (pour l'effectif permanent)³		92 %
Managers hommes	8 %	
Non managers hommes	23 %	
Managers femmes	5 %	
Non managers femmes	64 %	
Répartition par âge (pour l'effectif permanent³)		92 %
<25	5 %	
25 – 29	9 %	
30 – 34	10 %	
35 – 39	12 %	
40 – 44	15 %	
45 – 49	17 %	
50 – 54	16 %	
55 – 60	13 %	
>60	3 %	
Age moyen (pour l'effectif permanent³)		92 %
Femmes		
<i>Managers</i>	42,8	
<i>Non managers</i>	43,2	
Hommes		
<i>Managers</i>	44,6	
<i>Non managers</i>	41,9	
Ancienneté moyenne (effectif permanent³)		92 %
Managers	10,7	
Non managers	8,6	

		% des effectifs couverts
Les flux de personnel		
Nombre d'embauches externes³	94 852	92 %
En contrat permanent	13 296	
<i>Part des moins de 25 ans dans les embauches externes</i>	22 %	
<i>Part des plus de 50 ans dans les embauches externes</i>	10 %	
<i>Part des managers dans les embauches externes</i>	8 %	
<i>Part des femmes manager dans les embauches externes</i>	3 %	
En contrat non permanent	81 556	
<i>Part des moins de 25 ans dans les embauches externes</i>	28 %	
<i>Part des plus de 50 ans dans les embauches externes</i>	11 %	
<i>Part des managers dans les embauches externes</i>	0 %	
<i>Part des femmes manager dans les embauches externes</i>	0 %	
Taux d'embauche³		92 %
Taux d'embauche pour l'effectif permanent	16,0 %	
Nombre d'arrivées de personnel résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur³	6 389	
Nombre de départs (hors transfert ou changement d'opérateur)³	90 695	92 %
Effectif permanent	12 996	
<i>Initiative salarié</i>	50 %	
<i>Initiative employeur</i>	38 %	
<i>Commun accord</i>	4 %	
<i>Autre</i>	7 %	
Effectif non permanent	77 699	
<i>Initiative salarié</i>	3 %	
<i>Initiative employeur</i>	1 %	
<i>Fin du contrat</i>	94 %	
<i>Transfert ou changement d'opérateur</i>	0,2 %	
<i>Mobilités vers une autre entité du Groupe</i>	0,1 %	
<i>Autre</i>	2 %	
Nombre de départs liés à un transfert ou changement d'opérateur³	4 776	92 %
Taux de départs (pour l'effectif permanent)³ hors transfert ou changement d'opérateur		92 %
Taux de départ total	16 %	
Taux de départ volontaire (initiative salarié)	8 %	
Taux de fidélisation (pour l'effectif permanent)^{3 4}		92 %
salariés < 1 an d'ancienneté	51 %	
salariés >= 1 an d'ancienneté	88 %	

		% des effectifs couverts
L'organisation du temps de travail³		92 %
Effectif total inscrit³	97 483	
Temps plein	53 %	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	34 %	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	13 %	
Effectif total inscrit³ femmes	67 807	
Temps plein	41 %	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	42 %	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	17 %	
Effectif total inscrit³ hommes	29 676	
Temps plein	78 %	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	16 %	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	6 %	
Effectif total inscrit³ non permanents	13 242	
Temps plein	37 %	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	43 %	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	19 %	
Effectif total inscrit³ non managers	86 722	
Temps plein	47 %	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	38 %	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	15 %	
Volume d'achat d'interim hors taxe¹⁶	108,60	
La santé et la sécurité au travail³		
Nombre de bénéficiaires de formations santé et sécurité³	17 134	
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une action de formation santé et sécurité au cours de la période	18 %	
Part des plus de 50 ans dans l'effectif formés à la santé et sécurité	26 %	
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt^{3 5}		92 %
Effectif total	47,4	
Par zone géographique		
France	47,4	
Europe hors France	50,4	
États-Unis ⁷	9,8	
Amérique du sud	44,6	
Taux de gravité des accidents du travail^{6 8}		84 %
Effectif total	1,72	
Par zone géographique		
France	2,50	
Europe hors France	1,21	
États-Unis ⁷	0,29	
Amérique du sud	0,55	
Nombre de nouveaux cas de maladies professionnelles reconnues (périmètre France uniquement)	306	

		% des effectifs couverts
L'absentéisme pour l'effectif permanent³		92 %
Taux d'absentéisme⁹ pour raisons médicales (maladie ordinaire, AT, maladie professionnelle)	5,9 %	
Managers	3,2 %	
Non managers	6,4 %	
Par zone géographique		
France	7,4 %	
Europe hors France	5,2 %	
États-Unis ⁷	0,3 %	
Amérique du sud	1,7 %	
Taux d'absentéisme de court terme (moins d'un mois) pour raisons médicales (maladie ordinaires, AT, maladie professionnelle)	2,7 %	
Taux d'absentéisme pour raisons injustifiées ou retard	0,5 %	
Les rémunérations et leurs évolutions³		92 %
Evolution N/N-1 du salaire moyen à temps plein (effectif permanent)		
Managers	3,5 %	
Non managers	0,4 %	
Frais de personnel¹⁶	2 429,60	
Part des frais de personnel/chiffres d'affaires	–	
Exercice 2013/2014	45,50 %	
Exercice 2012/2013	46,50 %	
Développement professionnel³		92 %
Nombre de bénéficiaires de formation³ [ayant reçu au moins 1 action de formation sur la période]	41 277	
Managers	72 %	
Non managers	39 %	
Part de bénéficiaires de formations certifiantes ou diplômantes ³	2,7 %	
Nombre total d'heures de formation³	542 807	
Nombre moyen d'heures de formation par salarié³	5,8	
Managers	13,3	
dont femmes managers	13,7	
Non managers	4,3	
dont femmes non managers	3,8	
Répartition des heures de formation par thème³		
Formations techniques	30 %	
Formations santé et sécurité au travail	23 %	
Formations à l'hygiène alimentaire	20 %	
Formations certifiantes ou diplômantes	11 %	
Formations en management et leadership	8 %	
Autres	5 %	
Nombre de salariés en contrat d'apprentissage employés au cours de l'exercice (France uniquement)	1 043	
La diversité		
Nombre de managers sensibilisés et/ou formés à la prévention du risque de discrimination au cours des 3 derniers exercices¹⁰	602	58 %

		% des effectifs couverts
Part des salariés en situation de handicap au cours de l'exercice ¹⁰	3,4 %	81 %
France	4,3 %	
Taux d'emploi direct – DOETH 2014 (périmètre France)	6,1 %	
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés au cours de l'exercice ¹⁰	321	81 %
Part des femmes dans l'effectif inscrit ^{1bis}	69 %	98 %
Part des femmes dans l'effectif manager ³	39 %	92 %
Part des femmes dans l'effectif formé ³	62 %	92 %
Part des femmes manager formées ³	40 %	92 %
La gestion des talents		
Taux de mobilité interne (pour l'effectif permanent) ^{11 12 13}	10 %	89 %
Taux de recrutement interne ^{11 12 14}	48 %	
Effectif Elior talents ¹⁵	3 447	
Part des effectifs Elior talents ayant fait l'objet d'une revue des talents ¹⁵	61 %	
Taux de réalisation des entretiens annuels de développement (effectif Elior Talents) ¹⁵	75 %	
Dialogue social ³		100 %
% de salariés couverts par une convention collective	72 %	

(1) effectif total inscrit au 30/09/2014^{1bis} effectif hors Alessa et SEA Services

(2) Manager : sont considérés comme « manager » pour les fonctions opérationnelles les collaborateurs qui répondent à l'un ou plusieurs critères suivants :

- est responsable d'un ou de plusieurs collaborateurs ;
- travaille en étroite collaboration avec le responsable de site ;
- est responsable de l'un des processus de recrutement : départ, planning des ressources, gestion des horaires et des éléments de paie et entretien annuel ;
- est responsable d'un budget et/ou de commandes A titre d'exemple, en France, sur les fonctions opérationnelles, les Agents de maîtrise appartiennent à cette catégorie.

(3) Hors THS, Alessa et SEA Services

(4) Taux de fidélisation = 1 - (nb de départ / effectif moyen mensuel)

(5) Taux de fréquence = (nb des accidents avec arrêt / heures travaillées) × 1 000 000

(6) Taux de gravité = (nb des journées perdues par incapacité temporaire / heures travaillées) × 1 000

(7) AREAS US

(8) Hors THS et UK

(9) Taux d'absentéisme : nombre de jours d'absence / nombre d'heures de travail théoriques

(10) Hors Belgique-Luxembourg-États-Unis-Royaume-Uni-Portugal-Mexique

(11) Population manager (avec une particularité pour la France : managers = cadres)

(12) Hors THS et My Chef

(13) Taux de Mobilité interne = Nombre d'employés ayant changé de poste et/ou d'affectation au cours de la période / effectif concerné

(14) Taux de recrutement interne = Nombre d'employés ayant changé de poste et/ou d'affectation au cours de la période / Nombre de poste pourvus au cours de la période, soit par des salariés ayant réalisé une mobilité interne soit par des salariés ayant été recrutés à l'externe

(15) Population inscrite dans un processus particulier de gestion des talents. Elle représente 32 % de l'effectif managers inscrit au 30/09/2014

(16) En millions d'euros

2.6.2 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING : INDICATEURS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

Les indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux, consolidés publiés dans ce chapitre ont été élaborés par un groupe d'experts fonctions et métiers du Groupe.

Les indicateurs présentés dans ce document concernent l'exercice 2013-2014. La période de *reporting* retenue est l'année fiscale allant du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014, sauf indication contraire précisée dans le texte.

Le Groupe a choisi de faire vérifier ses informations sociales, environnementales et sociétales par l'un de ses commissaires aux comptes, KPMG, conformément à l'article 225 de la loi Grenelle II et à ses textes d'application.

En tant qu'entreprise responsable, Elior pilote la performance sociale, environnementale et sociétale. Pour ce faire le Groupe suit des indicateurs précis en cohérence avec ses activités de restauration collective, de concession et de services. Ces indicateurs ont été choisis pour répondre aux objectifs suivants :

- respecter les exigences légales, telles que la loi française Grenelle II ;

- procéder à un *reporting* conforme aux exigences du Pacte Mondial des Nations Unies.

Enfin, ces indicateurs contribuent à la connaissance des collaborateurs des engagements sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe, renforcent ainsi leur engagement ; et permettent à la direction du Groupe et des pays d'avoir une bonne visibilité sur les progrès accomplis.

1 – Périmètre de suivi

Indicateurs sociaux pour l'exercice 2013-2014

Les indicateurs sociaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe. Quelques indicateurs complémentaires publiés dans ce document sont spécifiques aux entités françaises (alternants et maladies professionnelles).

Le périmètre de *reporting* social couvre le groupe Elior dans son ensemble à l'exception de THS, filiale américaine de restauration collective intégrée récemment dans le Groupe Elior, soit 94 % de l'effectif total. En revanche, l'effectif inscrit est donné sur 100 % de la population. Le Groupe met en place les mesures nécessaires pour élargir le périmètre de *reporting* à THS.

Indicateurs environnementaux et sociétaux pour l'exercice 2013-2014

Le périmètre de *reporting* environnemental et sociétal couvre le groupe Elior dans son ensemble, à l'exception de THS. Ainsi, pour chaque indicateur environnemental et sociétal est communiqué un taux de couverture associé (voir tableau des indicateurs environnementaux et sociétaux au paragraphe 2.6.1).

Variation de périmètre

Cette année constitue le 1^{er} exercice de *reporting* extra financier en lien avec la loi Grenelle II.

Une liste des sociétés incluses dans le *reporting* de l'exercice en cours figure en annexe du Document de Référence.

Règles d'intégration générales hors points indiqués dans les parties indicateurs sociaux et indicateurs environnementaux et sociétaux :

- les sociétés sorties du périmètre financier en cours d'exercice sont exclues du *reporting*. De même, des sites de restauration collective, services ou de concessions pour lesquels le contrat avec Elior se termine en cours d'exercice sont exclus du *reporting* ;
- les sociétés ayant intégré le périmètre financier en cours d'exercice (nouvelle société ou rachat) sont intégrées dans le *reporting*. Dans ce cas, la période de *reporting* retenue comprend uniquement la période à partir de laquelle la société est intégrée au périmètre financier. De même, des sites de restauration collective et services ou de concessions pour lesquels un contrat est défini avec Elior 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 Elior.

2- Organisation de la collecte des données

Les indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données au sein du Groupe, chacun étant placé sous la responsabilité d'une direction particulière.

Indicateurs sociaux

Le *reporting* est organisé autour de trois types d'intervenants :

- la Direction des ressources Humaines du Groupe Elior ;
- le valideur au niveau de chaque entité ;
- le contributeur au *reporting* au niveau de chaque entité.

Sur le périmètre France les données reportées sont issues d'un même outil de *reporting*, alimenté par un système de paie commun : PLEIADES pour la plupart des filiales. A l'international et pour les filiales hors PLEIADES, les données sociales sont collectées à partir d'une maquette standard. La direction des ressources humaines du Groupe assure la consolidation des données sociales France et international sur la base des informations remontées par les sociétés, après avoir réalisé des contrôles de cohérence.

Indicateurs environnementaux et sociétaux

Le *reporting* est organisé autour de deux types d'intervenants :

- le réseau RSE qui collecte, valide les données et les remonte au service développement durable du Groupe ;
- le Service Développement Durable du groupe Elior qui se charge de la consolidation des données pour l'ensemble du Groupe.

3 – Précisions méthodologiques spécifiques à certains indicateurs

Avec près de 106 000 collaborateurs, Elior est présent dans 13 pays ayant des réglementations différentes et sert ses clients sur plus de 18 000 sites de taille et d'activité différentes. De ce fait, certaines informations sont plus complexes à consolider. Les méthodologies de calculs sont donc adaptées à cette complexité.

Pour les données sociales, environnementales et sociétales, les définitions des indicateurs et les méthodes de calcul sont mentionnées dans le protocole de *reporting* et l'outil de *reporting*, à disposition des contributeurs.

Les définitions et précisions sont apportées afin de faciliter la lecture et la compréhension des indicateurs présentés.

Indicateurs sociaux

CADRES – MANAGERS

Sont considérés comme « managers » pour les fonctions opérationnelles les collaborateurs qui répondent à l'un ou plusieurs des critères suivants :

- être responsable d'un ou de plusieurs collaborateurs ;
- travailler en étroite collaboration avec le responsable de site ;
- être responsable de l'un des processus de recrutement, départ, planning des ressources, gestion des horaires et des éléments de paie et entretien annuel ;
- être responsable d'un budget et/ou de commandes.

A titre d'exemple, en France, sur les fonctions opérationnelles, les Agents de maîtrise appartiennent à cette catégorie.

TAUX DE FIDELISATION

Le taux de fidélisation est calculé en soustrayant à 1 le nombre de départs divisé par l'effectif moyen mensuel.

LES MOBILITES INTERNES

La période considérée pour cet indicateur s'étend du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

Les mobilités internes concernent uniquement la population manager, avec une particularité pour la France où l'on assimile les managers au statut cadre.

Le taux de mobilité interne est calculé en divisant le nombre d'employés ayant changé de poste et/ou de d'affectation au cours de la période par l'effectif concerné.

LES RECRUTEMENTS INTERNES

La période considérée pour cet indicateur s'étend du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

Les recrutements internes concernent uniquement la population manager, avec une particularité pour la France où l'on assimile les managers au statut cadre.

Le taux de recrutement interne est calculé en divisant le nombre d'employés ayant changé de poste et/ou d'affectation au cours de la période par le nombre de postes pourvus au cours de la période, soit par des salariés ayant réalisé une mobilité interne soit par des salariés ayant été recrutés à l'externe.

LA POPULATION ELIOR TALENT

La période considérée pour cet indicateur s'étend du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

La population Elior Talent correspond à la population inscrite dans un *process* particulier de gestion des talents. Elle représente 32 % de l'effectif manager inscrit au 30 septembre 2014. Le Groupe s'attache à étendre le processus à l'ensemble de l'effectif manager.

ABSENTÉISME

Le taux d'absentéisme correspond au nombre de jours d'absence pour raison médicale (maladie ordinaire, accident du travail, maladie professionnelle) divisé par le nombre d'heures de travail théoriques.

ALTERNANCE

Cet indicateur inclut les contrats d'alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation) signés au cours de la période sur le périmètre France.

ACCIDENTOLOGIE

Les indicateurs relatifs aux accidents du travail portent sur un périmètre restreint (Hors THS et UK).

Le taux de fréquence des accidents du travail correspond au nombre d'accidents avec arrêt supérieur ou égal à un jour rapporté au nombre d'heures travaillées multipliées par un million.

Le taux de gravité correspond au nombre de journées d'arrêt de travail du fait des accidents du travail rapporté au nombre d'heures travaillées multipliées par un millier.

Les accidents du travail, une fois saisis dans nos systèmes, ne font pas l'objet systématique d'une correction lorsque la sécurité sociale appose son refus.

Indicateurs environnementaux et sociétaux

Sauf mention spécifique contraire, la période considérée pour ces indicateurs s'étend du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014.

DEFINITION VEHICULES ECO-EFFICIENTS

Sont considérés éco-efficients au sens du protocole de *reporting* Elior, les véhicules électriques, les véhicules hybrides, les véhicules au gaz naturel pour véhicule (GNV), les véhicules de norme Euro 5.

CONSOMMATIONS D'EAU ET D'ENERGIE

Elior 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 pour Elior.

De ce fait, il ne nous est pas possible à ce jour de mesurer de manière fiable nos consommations de fluides sur les sites implantés chez nos clients. En revanche, Elior a initié une démarche de suivi de ses consommations de fluides au niveau de ses sites clients, notamment à travers des audits énergétiques.

EXCLUSIONS

Les thèmes suivants, de part la nature des activités du groupe Elior, ne sont pas adaptés :

- le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice pour la société) ;
- l'utilisation des sols ;
- la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité.

■ 2.6.3

Elior S.A.

**Rapport de l'un des
commissaires aux comptes,
désigné organisme tiers
indépendant, sur les
informations sociales,
environnementales et
sociétales consolidées
figurant dans le rapport
de gestion**

Elior S.A.

Siège social : 61-69 rue de Bercy-75589 Paris Cedex 12
Capital social : 1 643 712,06€

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 30 septembre 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Elior désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁴, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 septembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de quatre personnes entre octobre 2014 et décembre 2014 pour

une durée d'environ six semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁵.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées au paragraphe « VI.B.1 – Périmètre de suivi » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

a) Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une douzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et

(4) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(5) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁶ :

au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion, au niveau d'un échantillon représentatif d'entités⁷ que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données

des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 24 % des effectifs, entre 14 % et 65 % des informations quantitatives environnementales et entre 50 % et 82 % des informations quantitatives sociétales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

b) Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris La Défense, le 15 janvier 2015

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Département Changement Climatique &
Développement Durable

François Caubrière
Associé

(6) Indicateurs sociaux : effectif total inscrit au 30 septembre 2014 (réparti par sexe, âge, zone géographique et type de contrat), volume d'achat d'intérim, nombre d'embauches externes (permanent/non-permanent), nombre de départs répartis par motifs (dont licenciements), taux d'absentéisme, nombre d'accidents du travail avec arrêt, nombre d'heures de formation, nombre de salariés en situation de handicap ayant été employés sur l'exercice (France).

Indicateurs environnementaux : part du chiffre d'affaires réalisé dans les marchés possédant au moins une certification, nombre de véhicules éco-efficents utilisés par les collaborateurs en fin d'exercice, huiles alimentaires collectées et valorisées au cours de l'exercice.

Indicateurs sociétaux : nombre de références issues de l'agriculture biologique disponibles en fin d'exercice, nombre de fournisseurs ayant signé la charte des achats responsables, Nombre d'audits hygiène réalisés auprès des sites au cours de l'exercice.

Informations qualitatives : les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, les conditions de santé et de sécurité au travail, les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité, l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets, la prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs, l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

(7) Elior Entreprises-France, HRC (Holding de Restauration Concédée)-France, Seruniön-Espagne

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement.)

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du président du conseil d'administration sur le fonctionnement du conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques – RFA 74

3.1 Organes d'administration et de direction 74

3.1.1 Structure de la gouvernance 74

3.1.1.1 Mode de direction 74

3.1.1.2 Le président du conseil d'administration 74

3.1.1.3 Le directeur général 74

3.1.1.4 Le vice-président 75

3.1.1.5 Le président d'honneur 75

3.1.1.6 Le comité siège 75

3.1.1.7 Le comité exécutif du Groupe 75

3.1.1.8 Le comité opérationnel 76

3.1.2 Le conseil d'administration 76

3.1.2.1 La composition du conseil d'administration 76

3.1.2.2 Fonctionnement du conseil d'administration 81

3.1.2.3 Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration 83

3.1.2.4 Les comités spécialisés 83

3.1.3 Code de gouvernement d'entreprise 85

3.1.4 Limitations des pouvoirs du directeur général 86

3.1.5 Intérêts et rémunérations 88

3.1.5.1 Politique de rémunération du dirigeant mandataire social 88

3.1.5.2 Rémunération des mandataires sociaux 89

3.2 Gestion des risques 93

3.2.1 Facteurs de risques 93

3.2.2 Procédure de contrôle interne et gestion des risques 111

3.3 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration – RFA 125

3.4 Salariés 126

3.4.1 Politique de rémunération 126

3.4.2 Relations sociales 126

3.4.3 Accords de participation et d'intéressement 127

3.4.3.1 Accords de participation 127

3.4.3.2 Accords d'intéressement 127

3.4.3.3 Plans d'épargne et plans assimilés 127

3.4.3.4 Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés 127

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du président du conseil d'administration sur le fonctionnement du conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le président du conseil d'administration rend compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place par le Groupe. Le présent rapport a été établi par le président du conseil d'administration après consultation de la direction générale, des membres du comité exécutif et des différentes fonctions support du Groupe. Il a fait l'objet d'un examen par le comité d'audit lors des réunions du 8 décembre 2014 et du 12 janvier 2015 et a été approuvé par décisions du conseil d'administration du 11 décembre 2014 et du 15 janvier 2015. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 10 mars 2015.

En matière de gouvernement d'entreprise, notre Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 et tient compte des recommandations émises par l'AMF.

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 décidé d'opter, depuis son introduction en bourse et l'adoption de l'article 18.1 de ses Statuts, pour la dissociation des fonctions de président et de directeur général. Cette organisation des instances de gouvernance, décidée par le conseil d'administration en date du 11 juin 2014, répondait alors à la volonté d'assurer une distinction claire entre les fonctions d'orientations stratégiques, de décision et de contrôle qui appartiennent à la sphère de compétences du conseil d'administration, et les fonctions opérationnelles et exécutives qui relèvent de la responsabilité de la direction générale.

Monsieur James Arnell a alors été nommé président du conseil d'administration et Monsieur Gilles Petit directeur général non administrateur par décisions du conseil d'administration du 11 juin 2014.

Un descriptif résumé des principales stipulations des Statuts et du Règlement Intérieur relatives au 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 de Référence.

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 du Code de commerce et figurant au présent chapitre du Document de Référence.

Les Statuts et le Règlement Intérieur, disponibles sur le site internet de la Société, organisent la répartition des missions entre le président et le directeur général.

3.1.1.2 Le président du conseil d'administration

Le président du conseil d'administration, Monsieur James Arnell, 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. Aucune mission n'a été confiée au président du conseil en sus de celles conférées par la loi.

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 et aux commissaires aux comptes.

3.1.1.3 Le directeur général

Monsieur Gilles Petit, directeur général non administrateur, 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.

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 sa stratégie.

Dans le cadre des réflexions qu'il mène depuis l'introduction en bourse de la Société, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de modifier la gouvernance de la Société en réunissant sous une même responsabilité les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général du Groupe.

Dans ce cadre, le conseil d'administration du 9 janvier 2015 a décidé de nommer Monsieur Philippe Salle en qualité de directeur général de la Société et de proposer à l'assemblée générale du 10 mars 2015 sa nomination en qualité d'administrateur. A l'issue de l'assemblée générale, le conseil d'administration décidera d'unifier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, portera Monsieur Philippe Salle à la présidence du conseil et constatera la prise de fonctions de ce dernier en qualité de directeur général.

Le conseil d'administration a estimé que la nomination de Monsieur Philippe Salle aux fonctions d'administrateur et de président directeur général était le meilleur choix pour Elior, ses actionnaires et l'ensemble des parties prenantes. La décision du conseil d'administration a notamment été motivée par le souhait de renforcer le Groupe et de simplifier son organisation, mais également en raison de l'expérience réussie acquise par Monsieur Philippe Salle dans de grands groupes cotés qui permettra de créer les conditions favorables pour accélérer le développement, la croissance et la performance du Groupe.

Le conseil d'administration estime que la combinaison de ces atouts fait de Monsieur Philippe Salle la personne la mieux à même d'exercer les fonctions d'administrateur et de président-directeur général.

3.1.1.4 Le vice-président

Le vice-président du conseil d'administration, la société Charterhouse Poppy IV représentée par Monsieur Pierre de Sarrau désigné par le conseil d'administration du 11 juin 2014, 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.

3.1.1.5 Le président d'honneur

Le conseil a nommé lors de ses décisions du 11 juin 2014, Monsieur 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).

3.1.1.6 Le comité siège

Le comité siège est composé du directeur général du Groupe, du directeur finances et administration Groupe et de la directrice des ressources humaines Groupe.

Le comité siège a pour missions de préparer les réunions du comité exécutif, du conseil d'administration et des comités spécialisés du conseil et d'instruire les dossiers d'acquisition et de cession en vue de leur présentation au conseil.

Le comité siège assure la gestion des principaux cadres dirigeants du Groupe et du siège.

Il anime et assure le pilotage des opérations du Groupe, notamment par l'intermédiaire des revues de performance mensuelles.

Enfin, le comité siège arrête les propositions d'options stratégiques qui sont soumises au conseil d'administration.

3.1.1.7 Le comité exécutif du Groupe

Conformément au Règlement Intérieur, le directeur général a créé un comité exécutif dont il a déterminé la composition et la compétence. Les membres du comité exécutif ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Les membres du comité exécutif sont :

- Agnès Bureau-Mirat, directrice des ressources humaines Groupe ;
- Olivier Dubois, directeur finances et administration Groupe ;
- Bertrand Lozé, directeur général restauration de concessions France, Allemagne, Belgique, Luxembourg ;
- Dominique Pelabon, directeur général restauration collective internationale ;
- Gilles Petit, directeur général ;
- Gilles Rafin, directeur général des *Support Services* France ;
- Alexis Salmon-Legagneur, directeur général restauration collective – Enseignement-Santé France ;
- Guy Soler, directeur des achats et logistique Groupe ; et
- Pierre Von Essen, directeur général restauration collective – Entreprises France et distribution automatique.

Le comité exécutif examine et autorise les projets significatifs concernant :

- a) 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 ;
- b) les dossiers d'acquisition ou de cession de participations, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets d'acquisition de portefeuilles de contrats ou de fonds de commerce.

Le comité exécutif examine mensuellement les performances opérationnelles et commerciales du Groupe, 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.

3.1.1.8 Le comité opérationnel

Le directeur général a mis en place un comité opérationnel qui est composé, outre les membres du comité exécutif, des directeurs généraux des filiales étrangères du Groupe et de certains directeurs fonctionnels Groupe.

Le comité opérationnel est l'organe de concertation et d'information sur la vie de l'entreprise, les performances trimestrielles, les décisions prises par le comité exécutif et le comité siège.

Il assiste le comité exécutif dans ses missions, en particulier concernant les opérations revêtant une dimension internationale. Cet organe a également pour mission l'échange des bonnes pratiques et le suivi de programmes transverses.

Le comité opérationnel se réunit sur une base trimestrielle.

3.1.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.2.1 La composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de huit membres nommés pour quatre ans, dont six hommes et deux femmes. Parmi les membres du conseil, deux sont de nationalités étrangères : le président du conseil est britannique et une représentante d'une personne morale administrateur est de nationalité belge. La part des membres du conseil qui sont de nationalités étrangères représente 25 % des membres. 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.⁸

A la date du Document de Référence, le conseil d'administration est composé de :

- James Arnell, président ;
- Gilles Auffret, administrateur indépendant ;
- Laurence Battlé, administratrice indépendante ;
- Sofibim représentée par Gilles Cojan, administrateur ;
- Société de Restauration 2 représentée par Denis Metzger, administrateur ;
- Charterhouse Poppy IV représentée par Pierre de Sarrau, administrateur et vice-président ;
- Charterhouse Poppy II représentée par Elisabeth Van Damme, administrateur ; et
- BIM représentée par Robert Zolade, administrateur et président d'honneur.

a) Caractère indépendant des administrateurs

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées⁹, 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.

Les critères retenus, inscrits dans le Règlement Intérieur, sont exactement ceux proposés par le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Lors de la nomination des deux administrateurs indépendants, les critères suivants ont été examinés et considérés comme respectés.

Ainsi, les administrateurs indépendants de la Société ne sont pas :

- salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou du Groupe ni salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société et ne l'ont pas été au cours des cinq années précédentes ;
- 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 ;
- client, fournisseur ou banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

(8) Le conseil d'administration n'est pas composé d'administrateur représentant les salariés, les conditions posées par l'article L. 225-27-1 du Code de commerce n'étant à ce jour pas remplies.

(9) Les exceptions sont indiquées à la section 3.1.3 relatif au Code de gouvernement d'entreprise.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe, comme l'indique le Code AFEP-MEDEF consiste à :

- 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.

Le Règlement Intérieur précise que la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue 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 annuel.

Le comité des nominations et des rémunérations, dans sa réunion du 15 décembre 2014, a examiné la situation de chacun des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance retenus par le code AFEP-MEDEF et proposé ses conclusions en la matière au conseil d'administration. Ce dernier, dans sa réunion du 17 décembre 2014, a confirmé que deux de ses membres, Madame Laurence Batlle et Monsieur Gilles Auffret, réunissaient les critères d'indépendance au sens du Code AFEP-MEDEF.

b) Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

• James Arnell, président du conseil d'administration

James Arnell est associé de Charterhouse Capital Partners, qu'il a rejoint en 1997. Il était auparavant consultant au sein de Bain & Company en Europe, aux États-Unis et en Australie. James Arnell est diplômé en droit du Downing College et de l'Université de Cambridge, et admis à l'exercice de la profession d'avocat au Royaume-Uni (*Barrister*).

- Date du mandat d'administrateur : 11 juin 2014
- Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017
- Date de naissance : 5 octobre 1969
- Nationalité : britannique
- Nombre d'actions détenues : 1 000
- Adresse professionnelle : 7th Floor, Warwick Court – Paternoster Square – London EC4M 7DX (Royaume-Uni)

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014 :

- Représentant d'Elior Concessions, administrateur d'Áreas (Groupe Elior – Espagne)
- *Director* de Gourmet Acquisition Holdings, Inc. (Groupe Elior – États-Unis)
- *Director* de 26-30 Brunswick Street East Hove Limited (Royaume-Uni)
- *Director* de The Pebble Trust (Royaume-Uni)
- *Director* de Acromas Holdings Limited (Royaume-Uni)
- *Director* de PHS Group Holdings Limited (Royaume-Uni)
- *Director* de PHS Group plc (Royaume-Uni)
- *Director* de Charterhouse Capital Limited (Angleterre)
- *Director* de Charterhouse Development Capital Limited (Angleterre)
- *Director* de Charterhouse Corporate Directors Limited (Angleterre)
- *Director* de The Council of Almoners of Christ Hospital (Royaume-Uni)
- *Director* de Safety International Lux Sarl (Luxembourg)
- *Director* de SAGA PLC (Angleterre)
- *Director* de Watling Street Limited (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil de surveillance de Bercy Présidence SAS (Groupe Elior – France)
- Membre du conseil de surveillance de HBI SCA (Groupe Elior – France)
- Membre du comité des nominations et des rémunérations de Bercy Présidence SAS (Groupe Elior – France)
- *Director* de AA Limited (Angleterre et Pays de Galles)
- *Director* de AA PLC (Angleterre et Pays de Galles)
- *Director* de PHS Group plc (Pays de Galles)
- Administrateur de Fives SA (France)
- *Director* de TSL Education Group Limited (Royaume-Uni)

• Gilles Auffret, administrateur indépendant et président du comité des nominations et des rémunérations

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.

- Date du mandat d'administrateur : 11 juin 2014

- Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017
- Date de naissance : 15 février 1947
- Nombre d'actions détenues : 1 000
- Nationalité : française

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

- Président du conseil de surveillance d'Azulis (France)
- Président du conseil d'administration de Terreal (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant.

• **Laurence Batlle, administratrice indépendante et présidente du comité d'audit**

Laurence Batlle est membre du directoire de RATP Dev qu'elle a rejoint en décembre 2007. Elle est, depuis octobre 2014, directrice de la business unit Amériques, Afrique et Sightseeing après avoir été directrice administrative et financière. Laurence Batlle a passé auparavant 2 ans chez Atos Origin en qualité de VP Global Finance Support. Laurence Batlle était associée de PricewaterhouseCoopers où elle a exercé de 1993 à 2005. Laurence Batlle est diplômée de Harvard Business School, elle est titulaire d'un Master Finance-Comptabilité de l'Institut Commercial de Nancy et admise à l'exercice de la profession d'Expert-Comptable.

- Date du mandat d'administrateur : 11 juin 2014
- Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017
- Date de naissance : 20 août 1971
- Nombre d'actions détenues : 1 000
- Nationalité : française
- Adresse professionnelle : 54, Quai de la Rapée-LAC LA 30 – 75012 Paris – France

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

- Membre du directoire de RATP DEV (France)
- Représentant permanent de RATP DEV FRANCE SERVICES, administrateur de RATP ELDjazaïr (Algérie)
- Représentant permanent de RATP DEV FRANCE SERVICES, administrateur de SETRAM (Algérie)
- *Director* de Bombela Operating Company (Afrique du Sud)
- *Manager* et *Chairperson* de RDSL URBAN (États-Unis)
- *CEO* de RATP DEV USA (États-Unis)
- *Director* de RATP DEV UK (Grande-Bretagne)
- *Director* de The Original London Sightseeing Tour Ltd (Grande-Bretagne)
- Administrateur RATP DEV TRANSDEV ASIA (France)
- *Director* de HONG KONG TRAMWAYS (Chine)
- Administrateur de RATP DEV Italia (Italie)
- Administrateur de CASA TRAM (Maroc)
- Président de RATP DEV Participation (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

- Représentant permanent de RATP Développement, Administrateur de SQYBUS (France)
- Administrateur de FLEXCITE 94 (France)

- Administrateur de FLEXCITE SA (France)
- Membre et Président du Conseil de Surveillance de CARS DUNOIS (France)
- Président de COMPAGNIE DE TRANSPORT DE CHARLEVILLE MEZIERES (France)
- Président de SOCIETE DE TRANSPORT INTERURBAIN DES LIGNES EXPRESS (France)
- Président de RD 01 (France)
- Président de RD 04 (France)
- Président de RD 06 (France)
- Président de RD 07 (France)
- Président de RD 08 (France)
- Président de RD 09 (France)
- Administrateur de RATP ELDjazaïr (Algérie)
- Director de HR RICHMOND (Grande-Bretagne)

• **Sofibim, administrateur (personne morale)**

Sofibim est une société holding qui détient le contrôle exclusif de la société BIM.

- Date du mandat d'administrateur : 11 juin 2014
- Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017
- Nombre d'actions détenues : 1 000

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

- Président du conseil de surveillance d'Elior Participations SCA (Groupe Elior – France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

- Président du conseil de surveillance de Bercy Présidence (Groupe Elior – France)
- Président d'Octant Partenaires (France)

• **Gilles Cojan, représentant Sofibim (personne physique)**

Gilles Cojan est représentant permanent de la société Sofibim. De 1978 à 1986, Gilles Cojan 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. En 1990, il a pris la responsabilité de la Direction du Financement et de la Trésorerie de Valeo. En 1992, il est nommé directeur financier du Groupe. En 2001, il est nommé membre du comité exécutif et directeur général d'Elior International puis directeur général du Groupe en charge de l'international et de la stratégie du Groupe en décembre 2003. Gilles Cojan est diplômé de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC).

Date de naissance : 15 juillet 1954

Nationalité : française

Adresse professionnelle : 61-69, rue de Bercy, 75012 Paris

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

- Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (Groupe Elior – Luxembourg)
- Administrateur de MyChef Ristorazione Commerciale (Groupe Elior – Italie)
- Administrateur de Elichef Holding (Groupe Elior – Italie)

- *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)
- Directeur général de Sofibim (France)
- Directeur général de BIM (France)
- Administrateur de la société El Rancho (France)
- Administrateur de Medica (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

- Président d'Elior Gestion (Groupe Elior – France)
- Président d'Elior FA3C (Groupe Elior – France)
- Membre du conseil de surveillance de Bercy Présidence (Groupe Elior – France)
- Président de Grande Vitesse Catering (Groupe Elior – Italie)
- Administrateur d'Elior Ristorazione (Groupe Elior – Italie)
- Administrateur d'Elior Investimenti (Groupe Elior – Italie)
- Administrateur de Aeroboutiques de Mexico (Groupe Elior – Mexique)
- Administrateur de Áreas (Groupe Elior – Espagne)
- Administrateur de Operadora AeroBoutiques (Groupe Elior – Mexique)
- Administrateur de Textiles Deor (Groupe Elior – Mexique)
- Administrateur de Aero Boutiques Servicios (Groupe Elior – Mexique)
- Administrateur de Multiservicios Aeroboutiques (Groupe Elior – Mexique)
- Administrateur de Aerocomidas (Groupe Elior – Mexique)
- Administrateur de Servicios Aeropuertarios (Groupe Elior – Mexique)
- Président d'ORI Investissements (France)
- Directeur général d'Octant Partenaires (France)

• Société de Restauration 2, administrateur (personne morale)

Société de Restauration 2 est une société contrôlée par les fonds gérés par Chequers Partenaires.

- Date du mandat d'administrateur : 11 juin 2014
- Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017
- Nombre d'actions détenues : 2 537 026

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

Néant.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant.

• Denis Metzger, représentant Société de Restauration 2 (personne physique)

Denis Metzger est président-directeur général du groupe « Chequers Capital ». Denis Metzger a travaillé auparavant chez Sofinnova Partners puis dans la banque d'affaires Morgan Guaranty Trust Company à New York. En 1984, il rejoint le groupe « Charterhouse », comme directeur de la filiale France dont il deviendra le directeur général en

1995, puis président-directeur général en 2000, lorsque celle-ci devient indépendante la même année et prend le nom de « Chequers Capital ». Denis Metzger est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, il possède également un doctorat en économie de l'Université Paris-Dauphine ainsi qu'un MBA de l'INSEAD.

- Date de naissance : 10 janvier 1951
- Nationalité : française
- Adresse professionnelle : 48 bis avenue Montaigne, 75008 Paris

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

- Président de Chequers & Company (France)
- Président-directeur général de Chequers Partenaires (France)
- Président-directeur général de Chequers SA (France)
- Président du conseil d'administration de HMF SA (France)
- Administrateur et directeur général d'Equity Finance (France)
- Président de Société d'Investissement S3 SAS (France)
- Administrateur de HRF 18 (France)
- Administrateur de HRF 21 (France)
- Administrateur de HRF 23 (France)
- Administrateur de HRF 24 (France)
- Administrateur de HRF 25 (France)
- Administrateur de HRF 27 (France)
- Membre du conseil de surveillance de la Société d'Investissement Saliniers (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil de surveillance de Bercy Présidence (Groupe Elior – France)
- Membre du conseil de surveillance de HBI SCA (Groupe Elior – France)
- Président du comité d'audit de HBI SCA (Groupe Elior – France)
- Représentant de la Société Equity Finance au Conseil d'administration de la société EF Logistique SAS, Président (France)
- Représentant de la Société Equity Finance au Conseil de surveillance de la société ECF (France)
- Président-directeur général de la société Chequers Capital Partners SA (France)
- Administrateur de Valvitalia Holding S.p.A. (Italie)
- Administrateur de Energinvest B.V. (Hollande)
- Administrateur de la société Holding de reprise financière 19 SA (France)

• Charterhouse Poppy IV, administrateur (personne morale)

Charterhouse Poppy IV est une société contrôlée par les fonds gérés par Charterhouse Capital Partners LLP.

- Date du mandat d'administrateur : 11 juin 2014
- Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017
- Nombre d'actions détenues : 16 788 327

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

Néant.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant.

• **Pierre de Sarrau, représentant permanent de Charterhouse Poppy IV (personne physique)**

Pierre de Sarrau a rejoint Charterhouse en 2011. Auparavant, il a travaillé chez Citigroup puis chez Terra Firma Capital Partners. Pierre de Sarrau est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et du King's College London.

- Date de naissance de son représentant : 27 juillet 1982
- Nationalité : française
- Adresse professionnelle : 16 West Halkin Street, SW1X 8JL Londres (Royaume-Uni)

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

- Oredon Associated Limited (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

- Membre du conseil de surveillance de Bercy Présidence SAS (Groupe Elio – France)
- Crown Bidco 123 Limited (Angleterre et Pays de Galles)
- Crown Midco 123 Limited (Angleterre et Pays de Galles)
- Wheel Bidco Limited (Angleterre et Pays de Galles)
- Wheel Holdco Limited (Jersey)

• **Charterhouse Poppy II, administrateur (personne morale)**

Charterhouse Poppy II est une société contrôlée par les fonds gérés par Charterhouse Capital Partners LLP.

- Date du mandat d'administrateur : 11 juin 2014
- Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017
- Nombre d'actions détenues : 36 780 431

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

Néant.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant.

• **Elisabeth Van Damme, représentante permanente de Charterhouse Poppy II (personne physique)**

Elisabeth Van Damme est actuellement associée de Redwood Finance, société de services en consultance financière après avoir été directeur financier de Bureau Van Dijk jusqu'en 2008. Ses missions actuelles sont principalement des missions de direction financière (Air Brussels, Villa Eugénie, etc.). Auparavant, Elisabeth Van Damme avait travaillé chez Coca Cola 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.

- Date de naissance de son représentant : 17 mars 1966
- Nationalité : belge
- Adresse professionnelle : 8, rue Notre-Dame, L-2240 Luxembourg

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

Néant.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Néant.

• **BIM, administrateur (personne morale)**

- Date du mandat d'administrateur : 11 juin 2014
- Date d'échéance du mandat : jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017
- Nombre d'actions détenues : 33 010 966

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

Néant.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

Représentée par Robert Zolade :

- Président de la société Eurelior (Groupe Elio – France)
- Président de la société Fidelior (Groupe Elio – France)
- Président de la société Sofilior (Groupe Elio – France)

Représentée par Gilles Cojan :

- Président du conseil de surveillance de HBI (Groupe Elio – France)

• **Robert Zolade, représentant BIM (personne physique)**

Robert Zolade est président et détient le contrôle de la société Sofibim, qui détient le contrôle exclusif de la société BIM. Robert Zolade est le co-fondateur du Groupe qu'il a co-présidé et présidé depuis sa constitution, de 1991 jusqu'en 2010. 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.

- Date de naissance : 24 septembre 1940
- Nationalité : française
- Adresse professionnelle : 61-69 rue de Bercy – 75012 Paris

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2014

- Vice-président et administrateur d'Áreas SA (Groupe Elio – Espagne)
- Membre du conseil de surveillance d'Elio Finance SCA (Groupe Elio – Luxembourg)
- Président de Sofibim SA (Luxembourg)
- Président de Sofibim (France)
- Président de BIM (France)
- Gérant de Servinvest SARL (France)
- Membre du conseil de surveillance de Pragma Capital (France)

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés

- Administrateur d'Áreas IbericoAmericana S.L. (Groupe Elio – Espagne)
- Président de Bercy Services XII (Groupe Elio – France)
- Président de Noveliar (Groupe Elio – France)

- Président de Bercy Présidence (Groupe Elior – France)
- Président et administrateur d'Avenance (Groupe Elior – France)
- Président et administrateur d'Eliaance (Groupe Elior – France)
- Président d'Elior Partenaires (Groupe Elior – France)
- Administrateur d'Elior UK Ltd (Groupe Elior – Royaume-Uni)
- Administrateur et Chairman d'Avenance UK (Groupe Elior – Royaume-Uni)
- Administrateur de Seruni6n (Groupe Elior – Espagne)
- Administrateur de Natixis (société cotée – France)

c) Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

Selon les dispositions du Règlement Intérieur, les administrateurs doivent détenir au moins 1 000 actions de la Société. Les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs n'ont pas l'obligation de détenir d'actions de la Société en propre ; les personnes morales nommées administrateurs étant déjà des associés significatifs de la société et leurs représentants permanents étant déjà directement ou indirectement des associés ou salariés de ces entités (voir la section 3.1.3 relative au Code de gouvernement d'entreprise).

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 : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) 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 (iv) 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 les devoirs à l'égard de la Société des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société et leurs intérêts privés.

d) Contrats de services

À l'exception du contrat décrit ci-après, 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.

Sofibim est liée par un contrat de service conclu avec la Société le 7 novembre 2014 aux termes duquel Sofibim conseille et assiste la Société en matière de croissance externe et de partenariats. À ce titre, Sofibim a notamment pour mission de rechercher des opportunités de croissance

externe et de conseiller la Société lors des différentes phases du processus d'acquisition. Ce contrat a été conclu pour une durée d'un an. En contrepartie, Elior verse à Sofibim une rémunération forfaitaire annuelle de 160 000 euros. Il fait partie de la liste des conventions réglementées dont le rapport des commissaires aux comptes est soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 10 mars 2015.

3.1.2.2 Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.2.2.1 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, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale ;
- examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- 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 ;
- procède à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et propose des renouvellements d'administrateurs à l'assemblée générale ordinaire ;
- fixe, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la rémunération des dirigeants et répartit les jetons de présence ;
- délibère sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites 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 ;
- 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 ;
- 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 ;

- i) 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.

3.1.2.2.2 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.

Les membres du conseil d'administration sont convoqués avec un préavis minimum de cinq jours et par courrier électronique. Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour et du dossier de la réunion. L'ensemble est mis à disposition concomitamment par téléchargement sécurisé depuis le conseil d'administration du 6 novembre 2014.

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.

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.

Chaque réunion du conseil d'administration commence par une session entre administrateurs hors la présence de membres de la direction de la Société.

Entre deux séances du conseil d'administration, des notes d'information sur des sujets ou des communiqués de presse de diffusion nationale sont également susceptibles

d'être transmis aux administrateurs par courrier électronique.

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 indépendants 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.

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 dix fois depuis l'introduction en bourse de la Société jusqu'au 11 décembre 2014 inclus. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique, 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.

La durée des réunions ordinaires du conseil d'administration a été en moyenne de quatre heures. Le taux de participation des membres a été de 90 %.

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 relatives aux résultats, à l'activité en général et aux projets et opérations significatifs. Lors de chaque réunion, il a entendu la direction générale et la direction financière en ce qui concerne la marche des affaires et la situation financière du Groupe. Il a par ailleurs été consulté sur les opérations et décisions importantes ou requérant son autorisation préalable en vertu du règlement intérieur du conseil d'administration.

c) Assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration en 2014

	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
James Arnell	10	80 %
Gilles Auffret	10	100 %
Laurence Batlle	10	90 %
Gilles Cojan, représentant Sofibim	10	80 %
Denis Metzger, représentant Société de Restauration 2	10	80 %
Pierre de Sarrau, représentant Charterhouse Poppy IV (à partir du 4 juillet 2014)	8	88 %
Elisabeth Van Damme, représentant Charterhouse Poppy II	10	100 %
Robert Zolade, représentant BIM	10	100 %

3.1.2.3 Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Conformément à son Règlement Intérieur, au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du conseil.

Lors de sa réunion du 11 décembre 2014, le conseil a consacré un point à son ordre du jour visant à débattre sur le fonctionnement et la performance du conseil d'administration. Cette évaluation a été réalisée sur la base de réponses à un questionnaire individuel adressé à chacun des membres du conseil.

Les administrateurs ont examiné les modalités de fonctionnement du conseil d'administration, la qualité de l'information mise à leur disposition, celle de la préparation de leurs débats et de leurs décisions, ainsi que la contribution effective de chacun aux travaux du conseil d'administration et des comités.

Lors de cette évaluation, les administrateurs se sont considérés satisfaits du fonctionnement du conseil et ont souligné la qualité de l'information financière fournie, le rôle joué par les comités et la qualité de leurs avis, et l'esprit constructif des débats permettant de fonder pleinement leurs prises de décision.

Ils ont identifié les pistes d'amélioration suivantes :

- la poursuite de l'implication du conseil sur les dossiers constituant des enjeux majeurs pour le Groupe ainsi qu'en matière de stratégie, en prévoyant l'organisation d'une ou plusieurs séances dédiées à ces dossiers et sujets au cours de l'exercice en cours ;
- l'organisation de présentations récurrentes par les différents dirigeants opérationnels du Groupe afin de maintenir la bonne connaissance des administrateurs des enjeux auxquels le Groupe est confronté.

3.1.2.4 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 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.

3.1.2.4.1 Le comité d'audit

Le comité d'audit est composé de trois membres, dont deux indépendants, Monsieur Gilles Auffret et Madame Laurence Battle, ainsi que Charterhouse Poppy II, représentée par Madame Elisabeth Van Damme, et d'un censeur, la

société Sofibim, représentée par Monsieur Gilles Cojan. Les membres du comité et le censeur possèdent les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence. Le comité d'audit est présidé par Madame Laurence Battle, administratrice indépendante.

Le comité d'audit aide le conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. 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 des informations comptables et financières 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 3.1.2.1 b « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »).

Un censeur a été nommé pour apporter son éclairage et présenter des observations au comité.

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 ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société ; et
- suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Le comité d'audit est convoqué par son président. Les convocations sont faites par courrier électronique cinq jours avant la tenue de la réunion et sont accompagnées du dossier des documents nécessaires aux travaux du comité.

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, hors censeur qui ne dispose que d'une voix consultative.

Les membres du comité ont reçu le rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne début octobre afin de valider les parties relevant de sa compétence.

Le comité d'audit a auditionné les commissaires aux comptes lors de ses réunions du 8 décembre 2014 et du 12 janvier 2015.

Le comité se tient 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.

Rapport d'activité

Le comité s'est réuni trois fois du 11 juin 2014 (date d'introduction en bourse de la Société) jusqu'au 12 jan-

vier 2015 inclus. 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 du Groupe assiste aux réunions, accompagné en tant que besoin par le directeur comptable et consolidation.

Lors de ses deux réunions, le comité a notamment préparé les délibérations du conseil d'administration relatives à l'examen des comptes trimestriels 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 de Référence pour l'exercice 2014/2015. Lors de ses séances du 8 décembre 2014 et du 12 janvier 2015, le comité a procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés d'Elior et du rapport de gestion. Il a par ailleurs entendu la direction du *risk management* et de l'audit interne du Groupe sur la cartographie des risques et les plans d'actions prévus en termes de gestion des risques et de contrôle interne.

3.1.2.4.2 Le comité des nominations et des rémunérations

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de quatre membres : Monsieur Gilles Auffret, Madame Laurence Battle, BIM, représentée par Monsieur Robert Zolade et Charterhouse Poppy IV, représentée par Monsieur Pierre de Sarrau.

Le comité est présidé par Monsieur Gilles Auffret, administrateur 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.

Les missions du comité, définies et détaillées dans l'article 4.6.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- propositions de nomination des membres du conseil d'administration, des dirigeants et des membres des comités du conseil ;
- 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 principaux dirigeants du Groupe ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence.

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 télé-

phone 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 étant prises en dernier ressort par le conseil d'administration.

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 jetons de présence.

Rapport d'activité

Le comité s'est réuni quatre fois depuis le 11 juin 2014 (date d'introduction en bourse de la Société) et le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Durant ses réunions, le comité a examiné les conditions de mise en place, au sein du Groupe, d'un *long term incentive cash plan* en faveur des principaux cadres dirigeants du Groupe, à l'exclusion des membres du comité exécutif, et formulé ses recommandations en la matière au conseil d'administration. Il a, par ailleurs, examiné le cadre et les conditions d'évolution et d'organisation de la direction générale au sein des filiales du Groupe de Restauration Collective en Italie et aux États-Unis.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration en ce qui concerne la rémunération variable due au directeur général au titre de l'exercice 2013/2014 ainsi qu'au sujet des éléments fixes et variables de la rémunération du directeur général pour l'exercice 2014/2015. Il a enfin formulé ses recommandations au conseil en termes de répartition des jetons de présence pour l'exercice 2014.

3.1.2.4.3 Le comité de la stratégie et de la responsabilité sociale

Le comité de la stratégie et de la responsabilité sociale est composé de trois membres, Monsieur James Arnell, BIM représentée par Monsieur Robert Zolade et la Société de Restauration 2, représentée par Monsieur Denis Metzger. Le comité de la stratégie est présidé par la Société de Restauration 2 représentée par Denis Metzger.

Le comité de la stratégie et de la responsabilité sociale éclaire le conseil dans ses orientations stratégiques. Il évalue et prend en compte la bonne intégration des valeurs et des engagements de la Société en matière de développe-

ment durable et de responsabilité sociale dans ses décisions.

Le comité a pour mission, notamment, de :

- donner son avis 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 sur les projets d'acquisition ou de cession significatifs ou sortant de l'activité habituelle du Groupe présentés par la direction générale ;
- donner son avis sur les projets d'opérations financières significatives ;
- évaluer les impacts sociétaux et environnementaux des investissements de la Société et des projets d'acquisition significatifs ; et
- 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 comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an.

Rapport d'activité

Le comité s'est réuni deux fois depuis le 11 juin 2014 (date d'introduction en bourse de la Société) et le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Le comité a, lors de ses réunions, travaillé sur l'élaboration de la feuille de route à destination de la direction générale du Groupe, fait ses recommandations au conseil d'administration sur la gestion des dossiers stratégiques pour le Groupe, sur les opérations de croissance externe et les dossiers investissements significatifs. Il a également examiné le cadre et les conditions d'intervention de la société Sofibim en tant que conseil de la Société pour les opérations de croissance externe et formulé ses recommandations au conseil d'administration à cet égard.

3.1.3 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF (ci-après le « Code ») à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations du code AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société/Explications
L'article 9.2 du Code prévoit que la part des administrateurs indépendants doit être au moins d'un tiers dans les sociétés contrôlées.	Le conseil d'administration compte deux membres sur huit qualifiés d'administrateurs indépendants. Le conseil d'administration a décidé de ne pas appliquer le pourcentage d'administrateurs indépendants recommandé par le Code pour conserver un conseil d'une taille raisonnable tout en permettant aux actionnaires de contrôler de conserver une majorité de vote au conseil d'administration et en respectant les règles de parité en vigueur.
Les articles 17.1 et 18.1 du Code organisent la composition du comité en charge des nominations et des rémunérations, qui doit être majoritairement composé d'administrateurs indépendants.	Le comité des nominations et rémunérations est composé de deux administrateurs indépendants et de deux administrateurs non indépendants. Cette égalité dans la composition du comité ne saurait mettre en cause son bon fonctionnement, celui-ci étant présidé par un administrateur indépendant. En outre, le comité bénéficie de l'expérience et de la connaissance du fondateur de la Société, Monsieur Robert Zolade, membre du comité en tant que représentant permanent de la société BIM.

Recommandations du code AFEP-MEDEF

Pratiques de la Société/Explications

L'article 20 du Code retient notamment que le représentant permanent d'une personne morale administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus.

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 associés significatifs de la Société et que leurs représentants permanents étaient déjà directement ou indirectement des associés ou salariés de ces entités. 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.

Concernant la rémunération des administrateurs, l'article 21.1 du Code prévoit que le mode de répartition des jetons de présence doit comporter une part variable prépondérante, fonction de la participation effective aux réunions.

Alors que la rémunération des administrateurs indépendants comporte une part variable prépondérante, la Société a décidé de ne pas se référer au Code concernant les administrateurs non indépendants, ces derniers ne percevant de jetons de présence qu'au titre de leur rémunération fixe.

Sur la cessation du contrat de travail en cas de mandat social, l'article 22 du Code recommande, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la société du Groupe. Cette recommandation s'applique notamment au directeur général dans les sociétés à conseil d'administration.

La Société n'a pas souhaité se référer au Code concernant la cessation du contrat de travail du salarié devenant dirigeant mandataire social de l'entreprise. En effet, le conseil en date du 11 juin 2014 a décidé la suspension du contrat de travail de Monsieur Gilles Petit le temps de l'exercice de son mandat de directeur général. Il est prévu qu'en cas de cessation de ce mandat, le contrat de travail de Monsieur Gilles Petit recommencerait automatiquement à produire ses effets, dans les conditions en vigueur à la date de sa suspension.

L'article 23.2.5 du Code prévoit notamment que la conclusion d'un accord de non-concurrence doit faire l'objet d'une réflexion approfondie au sein du comité des rémunérations. L'autorisation du conseil sur la conclusion de cet accord, sa durée et le montant de l'indemnité doit être rendue publique.

La Société décide de ne pas se référer au Code concernant l'autorisation du conseil sur la conclusion des accords de non-concurrence, certaines de ces clauses étant déjà en vigueur lors de l'introduction en bourse de la Société et le conseil d'administration ne pouvant y mettre fin de façon unilatérale.

Le code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur Internet.⁽¹⁰⁾ 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 au Règlement Intérieur. Enfin, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une charte de l'administrateur 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.

3.1.4 LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions du Règlement Intérieur, 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 donné à la majorité simple :

- a) les propositions de modifications des statuts des filiales importantes qui ne sont pas contrôlées directement ou indirectement à 100 % par Elior ;
- b) les projets d'émission de titres pouvant donner accès au capital de la Société pour un montant supérieur à 20 millions d'euros (prime d'émission incluse) ;
- c) l'approbation de données prévisionnelles à court et moyen termes ;

(10) http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEPMEDEF/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_juin_2013_FR.pdf

- d) tout projet de communication au marché ;
- e) tout élément de nature à permettre la mise en œuvre de la promesse d'achat ou de vente relatifs à la société Aréas ;
- f) les opérations significatives hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ; et
- g) l'approbation (a) du budget annuel consolidé de la Société et de ses filiales et (b) du budget annuel de chaque division opérationnelle du Groupe dont le chiffre d'affaires annuel brut excède cent millions d'euros (100 000 000 euros) ;
- h) 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 tout ou partie 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 excédant dix millions d'euros (10 000 000 euros), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) pris par le Groupe préalablement à la date des présentes et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent à la date des présentes) ;
- i) la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (y compris des titres) pour un montant excédant vingt-cinq millions d'euros (25 000 000 €), à l'exception des cessions résultant d'engagements irrévocables de cession (tels que promesses de vente ou contrats de cession) pris par le Groupe préalablement à la date des présentes et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent à la date des présentes) ;
- j) la conclusion, la modification ou le renouvellement de toute convention (y compris les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales par la Société) entre, d'une part, la Société ou l'une ou plusieurs de ses filiales et, d'autre part, un associé ou l'un ou plusieurs de ses Affiliés (autre que la Société et ses filiales), à l'exception des contrats commerciaux conclus par les sociétés comprises dans le portefeuille de participations de l'un des associés dans le cours normal de leurs affaires ;
- k) toute décision de réaliser une acquisition, un investissement (y compris toute acquisition de dette), une distribution de dividendes, primes ou réserves ou toute autre distribution aux associés ou actionnaires (y compris à raison d'une réduction ou d'un amortissement de capital), si le ratio dette nette/EBITDA *proforma* à la date de réalisation de l'opération concernée (en tenant compte de cette dernière) est supérieur à la somme (x) du Ratio EBITDA/Dette de Référence à la date de réalisation de l'opération concernée et de (y) zéro virgule deux (0,2) ;
- l) l'exercice, de quelque façon que ce soit, d'une activité qui n'est pas dans le domaine d'activité désigné ;
- m) l'émission de titres de l'une des filiales de la Société (avec ou sans maintien du droit préférentiel de souscription), étant précisé que s'agissant d'une émission réalisée avec maintien du droit préférentiel de souscription, l'accord préalable du conseil d'administration ne sera pas requis si la Filiale de la Société détenant la participation dans la filiale émettant les nouveaux titres souscrit aux nouveaux titres ainsi émis à hauteur de l'intégralité de ses droits préférentiels de souscription ;
- n) toute modification des statuts, dissolution ou liquidation de la société Elixir Participations SCA ;
- o) le déclenchement ou la gestion par l'un des membres du Groupe de tout contentieux, enquête ou autre litige pouvant excéder un seuil de cinq millions d'euros (5 000 000 euros) ;
- p) 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 ;
- q) la conclusion de tout contrat donnant à un concurrent significatif le droit de contrôler, diriger ou influencer de manière significative la gestion ou l'administration d'une ou plusieurs filiales importantes ;
- r) tout investissement ou série d'investissements liés (à l'exclusion des acquisitions) (i) d'un montant excédant trois millions d'euros (3 000 000 euros) ou (ii) d'un montant, ajouté au montant des autres investissements ou séries d'investissements liés (à l'exclusion des acquisitions) réalisés pendant le même exercice social, qui dépasse le budget d'investissement figurant dans le budget annuel consolidé pour cet exercice social ;
- s) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat ayant une durée supérieure à trois (3) ans, à l'exception des contrats conclus, modifiés ou renouvelés dans le cours normal et habituel des affaires mais y compris la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat de concession (par le biais d'un appel d'offres, d'une négociation de gré à gré ou de toute autre manière), étant entendu que, s'agissant d'un contrat de concession l'accord préalable du conseil d'administration ne sera requis que si les termes de ce contrat de concession (y compris tout contrat cadre couvrant plusieurs concessions) impliquent des investissements excédant les seuils fixés au paragraphe ci-dessus) ;
- t) tout engagement hors bilan (i) portant sur un montant excédant trois millions d'euros (3 000 000 euros) ou (ii) portant sur un montant excédant cinq millions d'euros (5 000 000 euros) et d'une durée supérieure à deux (2) ans, le tout dans la limite d'un plafond global de deux cent cinquante millions d'euros (250 000 000 euros) ;
- u) tous les communiqués de presse significatifs ;
- v) la conclusion, la modification ou le remboursement anticipé d'emprunts auprès de quiconque sous quelque forme que ce soit (notamment par voie de crédit-bail, d'emprunt obligataire ou la conclusion d'instruments dérivés) d'un montant supérieur à cinq millions d'euros (5 000 000 euros) ainsi que toute décision devant faire l'objet d'une autorisation préalable des établissements financiers avec lesquels les membres du Groupe ont conclu des contrats de financement ;
- w) l'arrêté des comptes semestriels et annuels, sociaux et consolidés, de la Société et d'Elixir Participations SCA ;

- x) la conclusion d'accords significatifs de partenariats stratégiques ;
- y) le recrutement de tout dirigeant ou salarié et la fixation de sa rémunération éventuelle, si cette dernière (exprimée en rémunération brute annuelle (y compris toute rémunération variable, bonus ou avantage en nature)) excède deux cent cinquante mille euros (250 000 euros) ;
- z) le licenciement ou la révocation de tout dirigeant ou salarié dont la rémunération excède deux cent cinquante mille euros (250 000 euros), ou la signature d'un accord transactionnel ou d'une convention de rupture conventionnelle avec lui ;
- aa) la mise en place, l'octroi ou la modification de tout plan de participation, d'intéressement, d'options de souscription, d'actions gratuites, d'épargne d'entreprise, d'abondement, d'attribution de primes ou de tout plan ou accord similaire, pour tout ou partie des salariés ou mandataires sociaux ;
- bb) toute modification significative de la politique de rémunération ou d'emploi, toute décision impliquant des modifications aux statuts des salariés, la conclusion de tout accord d'entreprise ainsi que toute fermeture de site impliquant la mise en œuvre d'un plan de licenciement économique ;
- cc) la nomination et la révocation des mandataires sociaux exécutifs (PDG, DG, DGD, gérant) des filiales importantes non détenues directement ou indirectement à 100 % par Elior Participations SCA ;
- dd) toute promesse d'accomplir un quelconque des actes mentionnés ci-dessus ou de conférer une option ou tout autre contrat dont l'exercice obligerait ou serait susceptible d'obliger la Société ou l'une ou plusieurs de ses Filiales à accomplir un des actes mentionnés ci-dessus ; et
- ee) sont exclues de la liste des opérations soumises à autorisation préalable les opérations visées aux paragraphes h, i, j, k, m, s et v ci-dessus dès lors que ces opérations sont réalisées entre Filiales contrôlées directement ou indirectement (x) à 100 % par Elior, ou (y) à 100 % par Areas, ou (z) à 100 % par THS.

Enfin, le conseil d'administration, dans ses décisions du 11 juin 2014, a expressément autorisé le directeur général, avec faculté de délégation, à fournir pendant une période d'un an, des cautions, avals ou garanties au nom de la Société, jusqu'à un plafond d'engagement global d'un montant de 20 millions d'euros, avec une limite par engagement fixée à 3 millions d'euros, et sans limite de montant pour les engagements à l'égard des administrations fiscales et douanières. Dans ses décisions du 11 décembre 2014, le conseil d'administration a renouvelé cette autorisation.

■ 3.1.5 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

3.1.5.1 Politique de rémunération du dirigeant mandataire social

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages accordés au dirige-

ant mandataire social ont été approuvés par le conseil d'administration lors de sa réunion le 11 juin 2014.

La rémunération du directeur général, dirigeant mandataire social, ainsi que les avantages dont il bénéficie sont décidés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

La rémunération de Gilles Petit comporte une partie fixe et une partie variable. La partie fixe est révisable sur une base annuelle. La rémunération fixe de Gilles Petit pour l'exercice 2014-2015 n'a pas été augmentée.

En plus de la partie fixe de la rémunération, une part variable de rémunération égale à 80 % de la rémunération brute annuelle fixe est versée en contrepartie de l'atteinte d'objectifs annuels quantitatifs basés sur des critères de chiffre d'affaires, d'ebitda et de cash flow opérationnel et d'objectifs qualitatifs.

80 % de sa rémunération variable est fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et 20 % de sa rémunération variable est fonction de l'atteinte d'objectifs individuels qualitatifs précis et prédéfinis, non basés sur les résultats du Groupe (réalisation de projets ou d'opérations spécifiques).

Cette rémunération variable est portée à 100 % de la rémunération brute annuelle fixe en cas de dépassement de ces objectifs. La nature et les niveaux d'objectifs à atteindre ainsi que les pourcentages de réalisation des objectifs sont fixés chaque année par le conseil d'administration après examen préalable et avis du comité des nominations et des rémunérations.

Pour l'exercice 2013-2014, le poids des objectifs quantitatifs dans la partie variable de la rémunération est le suivant :

Ebit : 70 %

Cash flow opérationnel : 10 %

Pour l'exercice 2014-2015, le poids des objectifs quantitatifs dans la partie variable de la rémunération est le suivant :

Chiffre d'affaires : 15 %

Ebitda : 50 %

Cash flow opérationnel : 15 %

La part variable de la rémunération est versée, à hauteur du montant dû, dans les 4 mois suivant la fin de la période budgétaire concernée.

Il n'est pas prévu de régime de retraite spécifique.

Monsieur Gilles Petit bénéficie d'une indemnité en cas de rupture de son contrat de travail. En effet, si la Société venait à rompre son contrat de travail (sauf en cas de faute grave ou lourde), Monsieur Gilles Petit serait éligible, sous certaines conditions, au versement d'une indemnité contractuelle de rupture égale à 12 mois de rémunération calculée sur la base de la moyenne de ses rémunérations brutes mensuelles au cours des 12 derniers mois, hors prime exceptionnelle. Le droit à cette indemnité, approuvée

par le comité des nominations et des rémunérations en date du 24 février 2014 et par le conseil d'administration du 11 juin 2014, est soumis à la réalisation de conditions de performance, basées sur des critères de résultat net ajusté et de *cash flows* sur deux années consécutives, ainsi que sur des critères de performance boursière, assis sur l'évolution de la performance du titre de la Société comparée à un indice composite.

Gilles Petit dispose d'une voiture de fonction ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.

La Société a conclu avec Gilles Petit un accord de non-concurrence. Aux termes dudit accord, Gilles Petit, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société, a interdiction de travailler pour des entreprises de restauration commerciale et/ou de restauration collective dans des fonctions similaires ou concurrentes pendant deux ans suivant l'expiration du contrat de travail. Sur la même période, Gilles Petit a également interdiction d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus. En contrepartie, Gilles Petit percevra pendant les deux années suivant la rupture

de son contrat de travail une indemnité mensuelle égale à 50 % de son salaire mensuel brut.

Les éléments de rémunération sont rendus publics et peuvent être consultés dans le Document de Référence (voir section suivante « Rémunération des mandataires sociaux »).

Montant des sommes provisionnées ou constatées par la Société ou ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages

Néant.

3.1.5.2 Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux au sens de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce s'établissent comme indiqué ci-après, respectant la présentation standardisée recommandée par l'AFEP et le MEDEF ainsi que par l'AMF.

Les mandataires sociaux et 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 gratuites, ni d'actions de performance.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Dirigeant mandataire social concerné :	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013
James Arnell, président du conseil d'administration		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	Sans objet ²	3 387 € ¹
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
TOTAL	Sans objet	3 387 €
Gilles Petit, directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 109 127 €	1 196 339 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Sans objet
Valorisation des actions attribuées gratuitement	Sans objet	Sans objet
TOTAL	2 109 127 €	1 196 339 €

(1) Les jetons de présence ont été versés par la société Areas SA, filiale indirecte de la Société, à James Arnell, en sa qualité de membre du conseil d'administration d'Areas SA.

(2) James Arnell a décidé de renoncer à la perception des jetons de présence.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Dirigeant mandataire social concerné :	Exercice 2013-2014		Exercice 2012-2013	
	Montants dus ⁵	Montants versés ⁶	Montants dus ⁵	Montants versés ⁶
James Arnell président du conseil d'administration				
Rémunération fixe	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
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
Jetons de présence	0 €	0 €	3 387 €	3 387 €
Avantages en nature	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
TOTAL	Sans objet	Sans objet	3 387 €	3 387 €
Gilles Petit directeur général				
Rémunération fixe ¹	692 512 €	717 601 €	694 538 €	705 184 €
Rémunération variable annuelle ¹	375 286 € ²	499 240 €	499 240 €	327 000 €
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Rémunération exceptionnelle ¹	1 038 768 € ³	1 038 768 € ³	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Avantages en nature ⁴	2 561 €	2 561 €	2 561 €	2 561 €
TOTAL	2 109 127 €	2 258 170 €	1 196 339 €	1 034 745 €

(1) Sur une base brute (avant charges sociales et impôts).

(2) Rémunération variable versée en janvier 2015. Elle est basée sur la performance financière de la Société.

La rémunération de Gilles Petit en qualité de directeur général de la Société comprend une partie variable dont les caractéristiques sont décrites à la section 3.1.5.1 du Document de Référence.

Le conseil d'administration du 17 décembre 2014, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a validé les niveaux d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs au titre de l'exercice 2013/2014, à savoir :

- 52,74 % pour les objectifs quantitatifs ;
- 15,00 % pour les objectifs qualitatifs.

Le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour l'exercice 2013/2014 est donc de 67,74 %. Le montant de rémunération correspondant a été versé à Gilles Petit en janvier 2015 (exercice social 2014/2015).

(3) Gilles Petit a perçu en juin 2014 une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 1 038 768 euros au titre des opérations d'introduction en bourse de la Société. Ce montant brut correspond à un montant net imposable de 882 000 euros.

(4) Véhicule de fonction mis à disposition par la Société. Valorisation établie sur une base annuelle.

(5) Rémunérations dues au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice et dont le montant n'est pas susceptible d'évolution quelle que soit la date de versement.

(6) Intégralité des rémunérations versées au cours de l'exercice au dirigeant mandataire social.

Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Les administrateurs ne perçoivent pas d'autres rémunérations que celles indiquées dans le tableau ci-dessous.

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants versés au cours de l'exercice 2012-2013	Montants dus au titre de l'exercice 2013-2014 (versés en 2015)
Gilles Auffret¹		
Jetons de présence	Sans objet	31 333 €
Laurence Batlle¹		
Jetons de présence	Sans objet	31 333 €
Sofibim (Gilles Cojan)		
Jetons de présence	4 516 €	10 000 €
Société de Restauration 2 (Denis Metzger)		
Jetons de présence	Sans objet	0 €
Charterhouse Poppy IV (Pierre de Sarrau)		
Jetons de présence	Sans objet	10 000 €
Charterhouse Poppy II (Elisabeth Van Damme)		
Jetons de présence	Sans objet	10 000 €
BIM (Robert Zolade)		
Jetons de présence	4 516 €	10 000 €
TOTAL	9 032 €	102 666 €

(1) Administrateurs indépendants.

Précisions sur les jetons de présence

Les montants indiqués sont bruts de retenue à la source.

Rémunération des administrateurs indépendants

Chaque administrateur indépendant perçoit une rémunération annuelle fixe de 40 000 euros, dont 30 000 euros au titre de leur mandat d'administrateur et 10 000 euros au titre de leur mandat de président de comité spécialisé. A cette rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable de 3 000 euros par réunion de conseil ou comité.

Rémunération des administrateurs non indépendants

Chaque administrateur non indépendant bénéficie d'une rémunération annuelle fixe de 30 000 euros.

Pour l'exercice 2013/2014 le montant de la rémunération versée aux administrateurs est calculé prorata temporis.

Exercice 2012-2013

Les jetons de présence ont été versés par la société Areas SA, filiale indirecte de la Société, à Gilles Cojan, Gilles Petit et Robert Zolade en leur qualité de membres du conseil d'administration d'Areas SA.

Exercice 2013-2014

Les montants des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2013-2014 et leur répartition définitive ont été

arrêtés par le conseil d'administration du 17 décembre 2014. Ils seront mis en paiement postérieurement à la date de l'assemblée générale du 10 mars 2015.

James Arnell et Denis Metzger, représentant la Société de Restauration 2, ont décidé de renoncer à la perception de leurs jetons de présence.

Historique des attributions d'options de souscription d'actions

Les assemblées générales extraordinaires de la Société qui se sont réunies les 12 février 2010 et 18 janvier 2011 ont autorisé la gérance¹ de la Société à consentir des options de souscription d'actions de la Société à des salariés du Groupe dans le cadre de plans établis en vertu des articles L. 225-177 et suivants du code de commerce. En application desdites autorisations, la gérance de la Société a mis en place deux plans d'options de souscription d'actions de la Société dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau ci-dessous.

Aucune option ne peut plus être attribuée au titre des deux plans.

A la date du Document de référence, la Société n'a pas mis en place de plan d'options d'achat d'actions.

Information sur les options de souscription ou d'achat	Plan n° 1	Plan n° 2
Date des décisions de la Gérance décidant l'attribution des options ¹	15.04.2010	15.04.2011
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à la date d'attribution, par :	514 300	561 280
les mandataires sociaux dirigeants		
James Arnell	0	0
Gilles Petit	0	0
les mandataires sociaux non dirigeants		
Gilles Auffret	0	0
Laurence Batlle	0	0
Sofibim (Gilles Cojan)	0	0
Société de Restauration 2 (Denis Metzger)	0	0
Charterhouse Poppy IV (Pierre de Sarrau)	0	0
Charterhouse Poppy II (Elisabeth Van Damme)	0	0
BIM (Robert Zolade)	0	0
Point de départ d'exercice des options	15.04.2014	15.04.2015
Date d'expiration	31.12.2016	31.12.2016
Prix de souscription ²	5,71 €	5,72 €
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Sans objet	Sans objet
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2014	158 521	Sans objet
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	121 300	102 290
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	234 479	458 990

(1) En 2010, lorsque le premier plan d'options a été mis en place, la Société (alors dénommée HBI), était une société en commandite par actions.

(2) Le prix de levée des options a été fixé à 7,33 euros pour les options attribuées le 15 avril 2010 et à 7,34 euros pour les options attribuées le 15 avril 2011. Suite à la réduction du capital d'Elior réalisée en février 2012 voir 5.2.6 « Historique du capital social », la Gérance a procédé en février 2012 à l'ajustement du prix de souscription des actions sous option.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers¹

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 n° 1	Plan n° 2
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	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)	46 440	14,62 €	46 440	Sans objet

(1) A la date du Document de Référence, la Société n'a pas mis en place de plan d'options d'achat d'actions.

Suivi des recommandations AFEP-MEDEF

Dirigeants mandataires sociaux	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
James Arnell (début du mandat : 11/06/2014)	Non	Non	Non	Non
Gilles Petit (début du mandat : 11/06/2014)	Oui	Non	Oui ¹	Oui ²

(1) En cas de rupture du contrat de travail de Gilles Petit à l'initiative de la Société (sauf cas de faute grave ou lourde), Gilles Petit percevra une indemnité contractuelle de rupture égale à 12 mois de rémunération calculée sur la base de la moyenne de ses rémunérations brutes mensuelles au cours des 12 derniers mois, hors prime exceptionnelle. Le droit à cette indemnité, approuvée par le comité des nominations et des rémunérations en date du 24 février 2014 et le conseil d'administration du 11 juin 2014, est soumis à la réalisation de conditions de performance, basées sur des critères de résultat net ajusté et de cash flows sur deux années consécutives, ainsi que sur des critères de performance boursière, assis sur l'évolution de la performance du titre de la Société comparée à un indice composite (voir la section 3.1.3 relative au Code de gouvernement d'entreprise).

(2) La Société a conclu avec Gilles Petit un accord de non-concurrence. Aux termes dudit accord, Monsieur Gilles Petit, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société, a interdiction de travailler pour des entreprises de restauration commerciale et/ou de restauration collective dans des fonctions similaires ou concurrentes pendant deux ans suivant l'expiration du contrat de travail. Cette interdiction est limitée aux principaux groupes de restauration collective et de services associés, et ce, sur le territoire de l'Union européenne, et aux sociétés de restauration collective de taille significative en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Portugal et en Allemagne. Sur la même période, il a également interdiction d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus. En contrepartie, Gilles Petit percevra pendant les deux années suivant la rupture de son contrat de travail une indemnité mensuelle égale à 50 % de son salaire mensuel brut (voir la section 3.1.3 relative au Code de gouvernement d'entreprise).

3.2 GESTION DES RISQUES

■ 3.2.1 FACTEURS DE RISQUES

3.2.1.1 Risques relatifs aux marchés d'activité du Groupe

3.2.1.1.1 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, nuire à sa réputation et à ses résultats ou 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) ou de l'exploitation de points de vente de Restauration Concédée. 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. Les plaintes pour cause de maladie ou autres préjudices liés à de l'alimentation contaminée, périmée, mal étiquetée ou altérée peuvent 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 Collective et de Restauration de Concessions 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 et de telles plaintes à l'encontre des activités de Restauration Collective ou de Restauration de Concessions du Groupe 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 significative sur sa réputation et impacter défavorablement les ventes liées à ses activités de Restauration Collective et de Concessions.

Les activités de Restauration Collective et de Restauration de Concessions du Groupe l'exposent également à des risques inhérents à l'industrie alimentaire, tels que le risque de contamination généralisée, les préoccupations liées à la nutrition et aux autres problèmes 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.

Si l'un des risques mentionnés ci-dessus devait se réaliser, celui-ci pourrait avoir un effet défavorable significatif sur

la réputation du Groupe, son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.1.2 Des conditions économiques défavorables ont affecté, et à l'avenir pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Chacune des activités du Groupe peut être impactée à des degrés divers par les effets de la conjoncture économique. La croissance de la demande pour les services du Groupe est généralement corrélée à la conjoncture économique dans chacun des pays dans lesquels il opère. Par conséquent, les revenus du Groupe sont susceptibles d'évoluer au gré des cycles économiques.

Les activités de Restauration Collective & *Support Services* du Groupe s'adressent à la fois aux entités publiques et privées. Les entités publiques, confrontées à des pressions budgétaires en raison de la diminution des recettes fiscales et des préoccupations en matière de déficit budgétaire, ainsi que les entités privées, qui font face à une diminution de leurs revenus, peuvent réduire leur demande de services auprès du Groupe (notamment la durée, le type, l'étendue et le coût de ces services). En particulier, l'activité de Restauration Collective du Groupe peut diminuer si ses clients réduisent leurs effectifs, restreignant ainsi le nombre de convives que le Groupe peut servir. Parmi la base de convives finaux disponibles, ces clients eux-mêmes peuvent procéder à un arbitrage de consommation, dans la mesure où ils ne sont pas contraints à se restaurer sur place auprès du fournisseur retenu par leur employeur.

L'activité de Restauration de Concessions repose sur le modèle *business-to-consumer* qui est particulièrement sensible à la confiance des ménages et à la consommation. Cette activité est de plus étroitement liée à l'industrie des voyages et est impactée par divers facteurs susceptibles d'avoir un effet négatif sur ces deux paramètres. Une diminution du revenu disponible, une augmentation du chômage, une hausse des prix du pétrole, une hausse des taux d'intérêt, de l'inflation, la déflation et une augmentation des niveaux d'endettement des consommateurs peuvent tous inciter les particuliers à dépenser moins, notamment en matière d'achats de produits vendus au détail dans les lieux où le Groupe exploite des points de vente. Les voyages sont également en grande partie une dépense discrétionnaire, et se caractérisent traditionnellement par un ralentissement lorsque les conditions économiques sont peu favorables. En outre, les possibilités pour le Groupe d'élargir ses activités de Restauration de Concessions peuvent être réduites en raison du ralentissement du développement des infrastructures de voyages en cas de ralentissement de l'économie.

Les performances financières et opérationnelles du Groupe, notamment dans ses activités de Restauration de Concessions, ont été particulièrement affectées par ces tendances dans le passé et pourraient être davantage affectées du fait d'une aggravation des conditions économiques sur les marchés sur lesquels le Groupe opère, ainsi

que par la conjoncture économique internationale et/ou par les facteurs lui étant liés. Les activités du Groupe sont particulièrement sensibles à la conjoncture économique en Europe, notamment en France, en Espagne, en Italie et au Portugal, où le Groupe réalise une part importante de son chiffre d'affaires, et dans une moindre mesure au Royaume-Uni où le Groupe opère peu d'activités de concessions. Le Groupe réalise ainsi 53 % de son chiffre d'affaires en France, 15 % en Espagne et au Portugal et 14 % en Italie. Les activités du Groupe en Europe ont été affectées par la faible performance de l'économie dans cette zone depuis 2008. En Espagne, par exemple, le marché de la Restauration de Concessions a connu une forte contraction directement liée à la baisse du trafic sur les autoroutes payantes, du nombre de passagers dans les gares et les aéroports et généralement une diminution de la dépense moyenne par consommateur. La capacité du Groupe à maintenir sa croissance dans les pays dans lesquels il est présent dépendra de la capacité de ces pays à sortir de la récession actuelle en Europe et du ralentissement économique mondial, ainsi que de l'accroissement de la demande pour ses services sur ces marchés. Or, les économies des pays dans lesquels le Groupe est présent pourraient ne pas croître à l'avenir. De même, une augmentation de la demande pour ses services sur ces marchés pourrait ne pas se produire. Une expansion du Groupe vers de nouveaux marchés pourrait être également infructueuse. À titre d'exemple, le Fonds Monétaire International prévoit une croissance faible dans les économies de la zone euro en 2014, avec cependant des perspectives plus affirmées de sortie de crise en 2015. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir son chiffre d'affaires ou ses niveaux de résultat si des événements ou des circonstances ayant des effets économiques défavorables se produisent ou persistent dans les pays où le Groupe est présent.

Le Groupe réalise 29 % de son chiffre d'affaires sur la zone géographique comprenant l'Espagne, le Portugal et l'Italie. Ces pays ont connu, depuis 2008, des conditions économiques particulièrement défavorables, ce qui a affecté les résultats d'exploitation du Groupe. Ces conditions ont conduit le Groupe à enregistrer des pertes de valeur sur l'écart d'acquisition d'Áreas, comptabilisées à hauteur de 25,0 millions d'euros au 30 septembre 2012 et de 63,0 millions d'euros au 30 septembre 2013 (pour le détail du risque relatif aux écarts d'acquisition, voir 3.2.1.2.15 « Le Groupe a comptabilisé des écarts d'acquisition (*goodwill*) importants et pourrait ne jamais récupérer intégralement la valeur de ceux-ci » du Document de Référence).

Toutefois, le Groupe estime que les mesures mises en place par les gouvernements espagnol et italien commencent à avoir un impact positif sur les économies de ces pays. Ceci se traduit pour le Groupe par une amélioration du délai moyen de paiement en Espagne et en Italie. Ainsi, en Italie, le délai moyen de paiement s'est amélioré de 13,1 jours, passant de 111,2 à 98,1 jours. En Espagne, le délai moyen de paiement s'est amélioré de 8,9 jours, passant de 107,9 à 99 jours. Des mesures volontaristes ont été renforcées

particulièrement dans les pays du Sud de l'Europe et également en France pour atténuer les effets du ralentissement économique dans ces pays sur les résultats du Groupe. Ces mesures ont visé à réduire fortement les coûts de main d'œuvre avec une rationalisation et une adaptation accentuée du nombre de postes et du temps de travail et une diminution du coût du travail après négociation avec les partenaires sociaux en Espagne et en Italie. Ainsi, les nouvelles restructurations qui ont commencé à être engagées sur l'exercice clos le 30 septembre 2014, mais qui donneront leurs effets en 2014-2015, ont généré des charges supplémentaires de 21,7 millions d'euros dont 16,7 millions d'euros en Restauration Collective et 5 millions d'euros en Restauration de Concessions.

3.2.1.1.3 Le Groupe est confronté à un environnement fortement compétitif marqué par la concurrence intense d'acteurs divers. Toute incapacité du Groupe à rivaliser efficacement avec ses concurrents et à s'adapter à l'évolution des conditions de marché pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution de ses recettes et/ou une baisse de sa rentabilité.

Le Groupe doit faire face à une concurrence importante de la part de diverses entreprises sur chacune de ses activités et son succès dépend de sa capacité à démontrer la valeur ajoutée de ses services en termes de qualité et de coûts. Pour les activités Restauration Collective & Support Services, les concurrents du Groupe vont de petites entreprises locales à des multinationales possédant des ressources financières importantes. Sur chacun de ses marchés, le Groupe reste compétitif grâce à plusieurs facteurs, dont la profondeur et l'étendue de ses services, la qualité et la formation de son personnel, sa capacité à adapter les services offerts aux besoins spécifiques d'un client et sa capacité à gérer efficacement les coûts. Pour les activités de Restauration de Concessions, le Groupe est en concurrence avec les distributeurs nationaux et internationaux de produits alimentaires et de boissons et les exploitants de concessions de vente au détail, et pour lesquelles les facteurs distinctifs incluent la capacité à engager d'importantes dépenses d'investissement nécessaires au démarrage d'un site de concession, l'expertise marketing et l'étendue de l'offre de marques d'un concessionnaire. Si les clients du Groupe 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 significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

En outre, l'offre de services sur certains des marchés sur lesquels le Groupe opère reste très fragmentée malgré un certain degré de consolidation. Au fil du temps, les concurrents du Groupe pourraient fusionner, et les offres de services diversifiés ou les synergies accrues de ces entreprises consolidées pourraient accroître l'intensité de la concurrence à laquelle le Groupe doit faire face. L'incapacité du Groupe à s'adapter avec succès à ces changements ou à toute autre modification de l'environnement concurrentiel pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution de recettes et/ou une baisse de la rentabi-

lité, et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

3.2.1.1.4 Des événements indépendants de la volonté du Groupe réduisant la mobilité des voyageurs, tels que les attentats terroristes, les épidémies et les catastrophes naturelles, pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de Restauration de Concessions du Groupe.

L'activité de Restauration de Concessions du Groupe dépend en grande partie des ventes réalisées auprès des voyageurs. En conséquence, un événement ou une série d'événements qui viendraient perturber l'industrie des voyages ou entraîner une diminution du tourisme aurait une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe.

Le marché des voyages et des loisirs est particulièrement sensible à des facteurs économiques sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle (voir la section 3.2.1.1.2 « Des conditions économiques défavorables ont affecté, et à l'avenir pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe » du Document de Référence). À titre d'exemple, des prix du pétrole élevés, ou en hausse, peuvent freiner la croissance des ventes en raison de la hausse des prix des billets d'avions provoquée par celle du carburant. De même, un prix de l'essence plus élevé pour les voyageurs ainsi qu'un coût de la vie qui augmente sont autant de facteurs qui pourraient avoir un impact significatif défavorable sur la consommation des clients du Groupe.

Le marché des voyages est également soumis à des risques liés à la perception de la sécurité des voyageurs. La survenance de nombreux événements sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle, tels que des conflits armés, des attaques terroristes, des épidémies, des intempéries, des catastrophes naturelles et des accidents peuvent conduire à une réduction du nombre de voyageurs aériens, ferroviaires ou autoroutiers sur une échelle mondiale, régionale ou locale.

En outre, toute interruption ou suspension des services fournis par les compagnies aériennes ou ferroviaires en raison notamment de difficultés financières, de conflits du travail, de travaux de construction ou encore, d'une sécurité renforcée, pourrait avoir une incidence défavorable significative sur le nombre de passagers aériens et ferroviaires.

La survenance d'un des événements susvisés, qui provoquerait une diminution du tourisme, serait susceptible d'entraîner une diminution des ventes du Groupe dans le cadre de ses activités de Restauration de Concessions et pourrait ainsi avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

3.2.1.2 Risques relatifs aux activités du Groupe

3.2.1.2.1 L'activité de Restauration Collective du Groupe est dépendante de fournisseurs clés et une perturbation de la chaîne d'approvisionnement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats.

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs de produits alimentaires et non-alimentaires.

À l'exception de l'Espagne et de l'Italie, où il existe des services d'achat distincts pour les contrats de Restauration Collective et de Restauration de Concessions, le Groupe dispose, dans les pays dans lesquels il opère, d'une centrale d'achat qui gère les besoins de chacune des activités du Groupe. Des accords-cadres de distribution ont été conclus par le Groupe pour environ 60 % de ses besoins d'approvisionnement avec les principales plates-formes de distribution qui servent de dépôts entre, d'une part, ses fournisseurs et, d'autre part, ses cuisines centrales ou sites de Restauration de Concessions.

Bien que l'approvisionnement soit réalisé auprès d'un large éventail de fournisseurs, le Groupe reste particulièrement dépendant d'un petit nombre de fournisseurs clés sur certains des marchés sur lesquels il opère. En France, en septembre 2012, le premier fournisseur représente 21 % des achats du Groupe et 35 % au Royaume-Uni, en Italie, les fournisseurs de produits alimentaires les plus importants ont représenté 19 % des approvisionnements alimentaires. Les cinq premiers fournisseurs représentent quant à eux 42 % et les dix premiers 55 % des achats du Groupe en France. Dans l'hypothèse où le Groupe perdrait sa capacité d'approvisionnement auprès d'un fournisseur clé, il serait plus difficile pour lui de répondre à ses besoins d'approvisionnement à moins de trouver rapidement un fournisseur de remplacement. Des rapprochements entre fournisseurs, s'ils devaient se produire, réduiraient davantage encore le nombre de sources d'approvisionnement du Groupe. En outre, en cas de litige avec un fournisseur ou de difficultés financières subies par un fournisseur, la livraison d'une quantité importante de produits pourrait être retardée ou annulée, et le Groupe pourrait également être contraint de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs à des conditions moins favorables. De tels événements pourraient engendrer une diminution du chiffre d'affaires ainsi qu'une augmentation des coûts, affectant négativement l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Par ailleurs, un certain nombre d'éléments indépendants de la volonté du Groupe et de celle de ses fournisseurs pourrait nuire ou perturber sa chaîne d'approvisionnement. Ces éléments peuvent notamment inclure des conditions météorologiques défavorables ou des catastrophes naturelles (notamment dans certains États des États-Unis soumis à des phénomènes climatiques ou autres pouvant entraîner des 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. L'incapacité à prendre des mesures adéquates afin d'atténuer la probabilité ou l'impact potentiel de ces événements, ou de les gérer efficacement s'ils venaient à se produire, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation, ainsi que nécessiter l'allocation de ressources supplémentaires afin de restaurer sa chaîne d'approvisionnement.

3.2.1.2.2 Le Groupe est dépendant des équipes locales, régionales et de direction, ainsi que d'autres membres clés du personnel pour le bon fonctionnement de ses activités.

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. 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 dans les activités de Restauration Collective et de Restauration de Concessions 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 des points de vente 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 points de vente 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 des grands programmes d'investissements et la formulation, l'évaluation et la mise en œuvre de nouvelles stratégies.

Afin d'assurer le succès de son modèle de gestion, le Groupe s'appuie sur sa capacité à attirer, former et retenir

du personnel qualifié. 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 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 ceci pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.2.3 Le Groupe est exposé aux risques liés à l'implantation sur de nouveaux marchés ou à l'acquisition d'entreprises ou cession d'entités opérationnelles qu'il pourrait réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie.

Le Groupe a procédé dans le passé à des acquisitions stratégiques et ciblées dans le cadre de sa stratégie de croissance dans chacune de ses activités de Restauration Collective, de *Support Services* et de Restauration de Concessions. Le Groupe entend continuer à se développer et à étendre ses activités par le biais de nouvelles acquisitions en particulier aux États-Unis. La Société dispose d'une ligne d'acquisition non garantie « *uncommitted* » d'un montant de 300 millions d'euros pour financer ses futures acquisitions. 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 peut 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, ses résultats d'exploitation et sa situation financière, incluent notamment des risques liés à l'opportunité de l'acquisition :

- l'incapacité du Groupe à trouver des cibles appropriées ;
- l'incapacité du Groupe à planifier et réaliser efficacement une acquisition donnée ;
- 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 ;

ainsi que des risques liés à l'acquisition elle-même :

- 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 imprévus liés 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 ou autres avantages escomptés et révéler des risques plus importants que ceux identifiés au cours du processus d'acquisition ;
- 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.

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.

3.2.1.2.4 Le Groupe peut voir sa responsabilité engagée du fait de ses employés.

En tant que fournisseur de services externalisés dans le cadre de ses activités de Restauration Collective et de *Support Services*, ainsi qu'en tant que distributeur de produits alimentaires et de boissons et d'exploitant de points de vente dans le cadre de son activité de Restauration de Concessions, 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. 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 causés aux biens ou 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 grâce au Groupe. 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.

3.2.1.2.5 Certains contrats de Restauration de Concessions, auxquels le Groupe est partie, prévoient des paiements minimaux garantis à des concédants, et dans l'hypothèse où le Groupe serait dans l'incapacité de générer suffisamment de revenus sur un site de concession pour répondre à ces paiements garantis, les résultats du Groupe pourraient en être affectés.

Dans le cadre de ses contrats de Restauration de Concessions, le Groupe paie une redevance pour le droit d'exploiter des points de vente sur le site de la concession. Cette redevance est généralement déterminée en fonction des revenus que le Groupe génère dans ces points de vente. Les points de vente de Restauration de Concessions du Groupe peuvent ne pas générer les revenus ou les résultats espérés, en raison de coûts d'exploitation plus élevés que prévus, d'une baisse du trafic des passagers, d'une modification des flux des voyageurs ou d'une baisse du pouvoir d'achat des voyageurs. Dans certains cas, les contrats de concession peuvent prévoir l'obligation de payer au concédant un montant minimum garanti non corrélé au chiffre d'affaires. Cela peut conduire le Groupe à supporter des frais disproportionnés au regard de son chiffre d'affaires. Si de telles situations devaient se produire et que le Groupe était dans l'incapacité de renégocier les termes de ses contrats, ses résultats pourraient en être affectés.

3.2.1.2.6 Le Groupe peut ne pas réussir à gérer et contrôler les coûts liés aux produits alimentaires, aux systèmes d'information et les coûts de personnel liés notamment à d'éventuels mouvements sociaux, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur ses activités.

L'externalisation est une tendance clé qui sous-tend la demande de services du Groupe. Le fait de pouvoir maintenir des coûts compétitifs tout en étant en mesure de fournir un large éventail de services est essentiel pour le bon fonctionnement de toute entreprise de sous-traitance. Les clients ne pourront externaliser que s'ils se rendent compte que l'externalisation peut procurer des services de qualité supérieure à un coût global inférieur et leur permettre de se concentrer sur leurs cœurs de métiers.

Les coûts des produits alimentaires constituent un élément clé des charges d'exploitation du Groupe. L'activité de Restauration Collective du Groupe et, dans une moindre mesure, son activité de Restauration de Concessions, dépendent de la capacité du Groupe à acheter des produits alimentaires et préparer des repas à moindres coûts. Les coûts des produits alimentaires sont variables et les prix sont soumis au risque d'inflation. L'inflation du prix des aliments peut provenir de plusieurs facteurs, tels que, notamment, la pénurie en raison de mauvaises conditions météorologiques, l'augmentation des prix du pétrole et des transports et la croissance démographique générale.

En outre, les activités du Groupe exigent également de disposer d'effectifs importants. De ce fait, le Groupe est particulièrement sensible au coût du travail et doit prévoir et gérer avec précisions ses effectifs afin de fonctionner efficacement. L'évolution du coût du travail pourra être dépendante de décisions politiques d'éventuels allègements ou alourdissements de charges. Le Groupe détermine ses besoins en effectifs en s'appuyant sur l'étude d'un certain nombre de facteurs, tel que l'étendue des services et produits à fournir à un client et la fréquentation escomptée sur un site de restauration ou de concession donné. Si les besoins en personnel pour une fréquentation donnée sont surestimés par le Groupe, ses marges d'exploitation peuvent être réduites. Les législations en matière de droit du travail applicables aux activités du Groupe dans certains pays sont relativement rigoureuses. À titre d'exemple, la grande majorité des employés du Groupe est couverte par des conventions collectives déterminant les salaires et les avantages sociaux. Or, ces accords sont périodiquement renégociés et les augmentations des salaires ou des avantages susceptibles d'en résulter auraient une incidence défavorable significative sur les coûts d'exploitation du Groupe qui pourrait être dans l'incapacité de les répercuter de façon significative sur les clients ou consommateurs finaux.

Les charges de personnel du Groupe sont particulièrement dépendantes de la variation desdites charges en France car près de la moitié des effectifs du Groupe se situe dans ce pays. Néanmoins, le Groupe considère qu'il est peu exposé à une variation du revenu minimum légal dans ce pays, n'employant au 30 septembre 2014 qu'environ

2 000 salariés payés au salaire minimum légal en France. De ce fait, une hausse de 1 % du SMIC en France n'aurait aucune conséquence financière significative au niveau du Groupe. Ce risque est en outre souvent atténué par le jeu de certaines dispositions contractuelles de révision des prix annuelle, notamment basée sur les indices des coûts salariaux. Par ailleurs, dans de nombreux cas, la réglementation sociale prévoit d'autres protections importantes des intérêts des salariés, exigeant que le Groupe consulte les syndicats, les comités d'entreprise ou tout autre organisme lorsqu'il développe ou restructure certains marchés de son activité. La réglementation en matière de droit social ainsi que les procédures de consultation des salariés pourraient limiter la flexibilité du Groupe en matière de politique de l'emploi ou de réorganisation économique, restreindre sa capacité à répondre efficacement aux changements du marché et ne permettraient pas d'éviter des conflits avec des employés et des instances représentatives du personnel. Bien que le Groupe considère que ses relations avec ses employés soient globalement positives, il reste exposé au risque de conflits sociaux qui peuvent provoquer des grèves et d'autres formes d'action sociale, pouvant causer de graves perturbations à ses activités et nécessiter des compensations coûteuses. En outre, les activités du Groupe peuvent être affectées par des arrêts de travail sur les installations de ses clients ou sur les sites de concession. Toutes grèves prolongées ou autres actions sociales pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

La mise en œuvre et la maintenance de systèmes nécessaires à l'exécution des opérations du Groupe à travers le monde constituent un facteur générateur de coûts. À titre d'exemple, des systèmes informatiques complexes ont été mis en place au niveau du Groupe afin de contrôler les ventes de la Restauration Collective, de la Restauration de Concessions et de points de vente, suivre les comptes clients et mettre en œuvre des procédures de contrôle comptables. Le Groupe s'appuie sur ses fournisseurs de logiciels et sur son équipe interne chargée des systèmes d'informations afin de s'assurer du maintien de la fiabilité des systèmes au plus bas coût possible et limiter les frais généraux que le Groupe devrait autrement mettre à la charge de ses clients ou intégrer dans le prix de ses offres de restauration de concessions et de restauration collective.

Dans le cadre de ses activités relevant de la Restauration Collective & des *Support Services*, la capacité du Groupe à répercuter la hausse des coûts est déterminée par les termes des contrats auxquels il est partie. L'importance du risque auquel le Groupe doit faire face, en raison de l'évolution des coûts et de la rentabilité probable, varie en fonction du type de contrat que le Groupe a conclu. Bien que certains contrats permettent au Groupe de renégocier périodiquement les conditions tarifaires afin de refléter l'augmentation du coût des marchandises, il 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. Par ailleurs, même si le Groupe est en mesure de transférer la charge liée à la hausse des coûts sur ses clients, il pourrait perdre des parts de marché en raison d'une perte de la valeur perçue de ses services. Toute incapacité du Groupe à contrôler les coûts ou à s'adapter à la hausse des coûts pourrait donc avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.2.7 Le Groupe peut être dans l'incapacité de remporter de nouveaux contrats et les contrats remportés peuvent ne pas produire les résultats escomptés.

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 et opérateurs de concessions.

Une grande partie des activités de Restauration Collective, de *Support Services* et de Restauration de Concessions du Groupe repose sur des procédures d'appels d'offres, le mettant en concurrence avec plusieurs autres prestataires de services. Afin de remporter un marché, le Groupe se doit donc d'être capable de présenter efficacement son offre de prestations de services. Le Groupe consacre un temps et des efforts considérables et supporte des coûts significatifs afin de préparer une proposition dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres et les frais engagés pourraient ne pas être amortis si l'offre du Groupe n'était pas retenue.

Dans l'hypothèse où l'offre proposée par le Groupe serait retenue, le contrat pourrait ne pas produire les résultats attendus. En effet, bien que le Groupe étudie de façon approfondie chaque opportunité de conclure un nouveau contrat en vue de s'assurer que celui-ci corresponde à ses objectifs stratégiques et financiers, il pourrait ne pas être en mesure d'évaluer pleinement un nouveau contrat avant que les activités correspondantes ne débutent. Enfin, les perspectives de revenus pourraient ne pas couvrir suffisamment les coûts de fourniture de services de restauration et de *Support Services* ou de l'exploitation d'un site de concession donné. Bien que le Groupe négocie des clauses contractuelles afin de limiter le risque de pertes, telles que des révisions périodiques des prix en fonction de l'évolution des coûts des denrées alimentaires, de la main d'œuvre et des dépenses d'investissement, le Groupe pourrait être contraint de mettre fin à un contrat devenu non rentable. Toutefois, la possibilité pour le Groupe de résilier un tel contrat de manière anticipée peut être limitée. À titre d'exemple, les contrats de Restauration Collective et de *Support Services* conclus avec des entités publiques sont difficiles à résilier du fait de la législation encadrant les

dispositions contractuelles conclues avec de telles entités. De plus, certains contrats de Restauration de Concessions sont conclus à horizon long terme et peuvent être complexes à résilier. 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 significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.2.8 La résiliation anticipée d'un nombre important de contrats clients ou la décision de clients de ne pas procéder au renouvellement des contrats pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de Restauration Collective et de *Support Services* et de Restauration de Concessions du Groupe.

Les activités de prestations de Restauration Collective et de *Support 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. 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 également décider de ré-internaliser certaines prestations fournies par le Groupe. À titre d'exemple, l'un des clients importants du Groupe au Royaume-Uni a annoncé à la fin de l'année 2013, son intention de ré-internaliser la prestation de restauration jusqu'alors sous-traitée au Groupe pour des raisons de changement de politique stratégique. Bien que cette décision n'ait pas eu une incidence défavorable significative, et nonobstant les efforts du Groupe visant à limiter sa dépendance vis-à-vis d'un client sur chacun des marchés sur lesquels il opère, la perte d'un contrat important ou la perte simultanée de plusieurs contrats pourrait 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.

3.2.1.2.9 Les difficultés financières des clients du Groupe peuvent le conduire à consentir des remises de dettes.

Le Groupe est tributaire de la capacité de ses clients à payer les services qu'il leur fournit, notamment dans ses activités de Restauration Collective et de *Support Services*. 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. Bien que le Groupe constitue des provisions pour créances douteuses et impayées, il ne peut garantir que de telles provisions seront suffisantes aux fins de couvrir les risques de crédit auxquels le Groupe est exposé. Des incidents de paiement importants ou récurrents pourraient avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.2.1.2.10 Le Groupe peut ne pas être en mesure de conclure ou mettre en œuvre les termes des contrats de franchise ce qui impacterait négativement l'activité de Restauration de Concessions du Groupe.

Les marques constituent un élément clé de la stratégie de l'activité de Restauration de Concessions du Groupe. Dans le cadre de contrats de franchise, le Groupe est en mesure de commercialiser des produits alimentaires, des boissons et des marques très connues dans les zones de concession qu'il exploite à travers le monde. Lorsque le Groupe soumet une offre pour un contrat de concession, il propose un échantillon de marques afin de satisfaire les exigences fixées par le concédant. Le Groupe estime que les clients sont tout particulièrement attirés par les marques dites de « centre-ville », renommées et connues de tous, ce qui fait de la capacité à offrir de telles marques un facteur clé de réussite. Les concédants sont ainsi particulièrement attentifs à l'échantillon de marques proposé pour décider de l'attribution d'une concession. Le Groupe a conclu un certain nombre de contrats de franchise lui octroyant un droit exclusif d'utilisation d'une marque, de sorte que sa capacité à conclure de nouveaux contrats de franchise constitue un élément clé du succès de ses offres pour de nouvelles concessions. Dans l'hypothèse où le Groupe ne serait pas en mesure de conclure des contrats de franchise à des conditions favorables, il pourrait avoir des difficultés à étendre ses activités de Restauration de Concessions. En outre, le Groupe a conclu des contrats de franchise lui octroyant un droit de premier refus pour l'utilisation d'une marque lors de la soumission d'une offre pour de nouvelles concessions. Cela permet au Groupe de disposer d'un droit prioritaire sur l'exploitation de ces marques et ainsi d'avoir l'offre la plus attractive possible par rapport à ses concurrents. Si un franchiseur venait à résilier un contrat de franchise ou ne pas remplir ses obligations contractuelles et que le Groupe venait à perdre le droit d'exploiter cette marque en particulier, il pourrait être désavantagé par rapport à un autre exploitant de concession en compétition pour le même contrat. En conséquence, si le Groupe est dans l'incapacité de conclure de nouveaux contrats de franchise ou de faire respecter les termes des contrats de franchise auxquels il est partie, cela pourrait avoir un effet

défavorable sur son activité de Restauration de Concessions et, par suite, une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe dans son ensemble. Enfin, n'étant pas propriétaire des marques qu'il exploite en franchise, le Groupe pourrait souffrir de tout événement défavorable affectant certains de ses franchiseurs et leurs marques, dont la plupart sont hors de son contrôle.

3.2.1.2.11 Les activités internationales du Groupe l'exposent à des risques spécifiques.

Le Groupe opère actuellement dans 13 pays à travers le monde. En raison de la dimension internationale de ses activités, il est confronté à un certain nombre de risques et de défis, dont la plupart sont hors de son contrôle. Ces risques sont liés à la situation d'une entreprise internationale décentralisée et aux problématiques relatives aux exigences législatives et réglementaires en vigueur dans de nombreuses juridictions différentes, dont les règles fiscales et sociales. Ainsi, lorsque les règles fiscales locales sont complexes ou que leur application est incertaine, la mise en conformité au regard de ces règles peut entraîner des conséquences fiscales imprévues.

En outre, la prise de décision et le respect des exigences légales locales peuvent être plus difficiles en raison de conflits de lois et de réglementations, notamment ceux relatifs à :

- l'emploi, la sécurité sociale et les négociations collectives ;
- l'immigration ;
- la santé et la sécurité ;
- les marchés publics ;
- la concurrence ; et
- la protection de l'environnement.

Le Groupe peut également être confronté à des incertitudes politiques et sociales dans certains des pays dans lesquels il exerce ou envisage d'étendre ses activités. 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 ou social dans ces pays peut avoir une incidence défavorable significative sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe délègue d'importantes compétences opérationnelles à ses filiales. Bien que le Groupe ait mis en place des procédures de contrôle, des politiques de *reporting* et des codes de conduite et que des visites régulières et des audits soient effectués dans ses installations dans chaque pays, le Groupe pourrait connaître des incidents du fait du comportement de dirigeants dans certains pays ou régions qui ne se conformeraient pas aux politiques du Groupe, d'auteurs d'irrégularités ou d'anomalies comptables, ou de violations intentionnelles ou non de la législation locale, qui pourraient, individuellement ou collectivement, avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les

résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

3.2.1.2.12 L'activité de Restauration Collective du Groupe repose en partie sur ses installations de cuisines centrales. Des perturbations dans le fonctionnement de l'une de ses cuisines centrales pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de Restauration Collective et les résultats d'exploitation du Groupe.

À la date du Document de Référence, le Groupe exploitait 59 cuisines centrales en France, 32 cuisines centrales en Italie et 13 cuisines centrales en Espagne, dans lesquelles sont préparés des repas à livrer à divers clients de Restauration Collective du Groupe dans les marchés de l'Enseignement et de la Santé. Les cuisines centrales du Groupe sont implantées stratégiquement afin de répondre aux besoins des clients dans une zone géographique spécifique. Si l'une des cuisines centrales était mise hors service pour une longue période, du fait d'un incident, tel qu'un incendie ou un conflit social, le Groupe aurait des difficultés à respecter ses obligations contractuelles à l'égard des clients de Restauration Collective que cette cuisine centrale sert habituellement, notamment sur les marchés où les repas sont préparés chauds pour une livraison immédiate sur des sites de Restauration Collective et qui ne peuvent donc pas être transportés sur de longues distances. Une telle interruption de l'exploitation, si elle devait se produire, pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités de Restauration Collective et, en conséquence, sur les résultats d'exploitation du Groupe en général. De même, la perte d'un contrat de délégation de service public qui met à disposition du Groupe une cuisine centrale avec possibilité de développer une activité de repas livrés à des tiers moyennant rémunération pourrait porter préjudice au Groupe.

3.2.1.2.13 Le Groupe pourrait être contraint de supporter des dépenses non couvertes par ses assurances.

Le Groupe a souscrit diverses polices d'assurance, dont des polices d'assurances de dommages aux biens, de responsabilité civile générale et de responsabilité civile des mandataires sociaux. Le Groupe peut ne pas être en mesure de prévoir avec précision toutes les activités et les situations pouvant s'inscrire dans le champ de couverture des assurances souscrites et, par conséquent, le Groupe peut ne pas être couvert par ces polices d'assurance dans certaines hypothèses. Bien que le Groupe s'efforce d'obtenir un niveau de couverture optimal, tous les risques ne peuvent pas être assurés et le Groupe pourrait subir des incidents majeurs non couverts par ses polices d'assurances. Le Groupe dispose d'un niveau de couverture d'assurance qu'il estime approprié, mais ne peut garantir que la couverture d'assurance sera suffisante ou efficace en toutes circonstances et pour toute mise en cause de sa responsabilité. Le Groupe pourrait, par exemple, faire l'objet de demandes de dommages et intérêts considérables en cas de survenance de plusieurs événements dans l'année civile, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les primes d'assurance du Groupe. En outre, les frais d'assurance du Groupe peuvent augmenter au cours du temps en cas

d'évolution négative de l'historique de la sinistralité du Groupe ou en raison de hausses des primes importantes dans le secteur de l'assurance en général. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir sa couverture d'assurance actuelle ou de pouvoir le faire à un coût raisonnable, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.2.14 La capacité du Groupe à emprunter auprès des banques ou lever des fonds notamment sur les marchés financiers pourrait être gravement affectée par une crise financière ayant lieu dans une région géographique, un type d'industrie ou un secteur économique

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.

À titre d'exemple, les marchés mondiaux du crédit se sont parfois considérablement contractés au cours des dernières années, d'abord en raison des inquiétudes relatives à la crise des prêts hypothécaires aux États-Unis et à l'évaluation et la liquidité des titres adossés à ces prêts hypothécaires, tels que les *asset-backed commercial papers*, et, plus tard, de la propagation de la crise à d'autres zones. En outre, les doutes persistants de la communauté financière sur la capacité de certains pays à refinancer leurs dettes publiques et à réduire leurs déficits publics pourraient déclencher un ralentissement général du marché qui aurait alors une incidence défavorable significative sur la capacité du Groupe à emprunter auprès des banques ou lever des fonds sur les marchés de capitaux et pourrait augmenter de manière significative les coûts de ses financements. Si des sources de financement suffisantes ne sont 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 significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.2.15 Le Groupe a comptabilisé des écarts d'acquisition (*goodwill*) importants et pourrait ne jamais récupérer intégralement la valeur de ceux-ci.

Le Groupe a comptabilisé des écarts d'acquisition importants. Le total des écarts d'acquisition, qui représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la juste valeur des actifs nets des entreprises acquises, était de 2 360,2 millions d'euros au 30 septembre 2014, représentant 50,3 % de l'actif total du Groupe. L'écart d'acquisition est comptabilisé à la date d'acquisition et, conformément aux normes IFRS, sa valeur est testée chaque année et chaque fois qu'il y a un indice de perte de valeur. La dépréciation peut notamment résulter d'une baisse de la performance du Groupe, d'une baisse de flux

de trésorerie futurs attendus, de conditions de marché défavorables, des modifications 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 de l'écart d'acquisition de 25 millions d'euros dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2013. Le Groupe ne peut garantir qu'il ne constatera pas d'autres dépréciations d'écart d'acquisition à l'avenir. Toute dépréciation à venir d'écarts d'acquisition entraînerait une diminution significative des résultats du Groupe et de ses capitaux propres selon les normes IFRS. À titre d'exemple, le Groupe a comptabilisé une charge de dépréciation de l'écart d'acquisition d'Áreas pour un montant de 25,0 millions d'euros dans les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2013, après une dépréciation de 63,0 millions d'euros enregistrée au 30 septembre 2012. Après ces dépréciations, la valeur résiduelle de l'écart d'acquisition d'Áreas s'établit, au 30 septembre 2014, à 116 millions d'euros.

3.2.1.2.16 La continuité des activités du Groupe dépend du bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Les systèmes d'information du Groupe peuvent ne pas fonctionner correctement ou faire l'objet d'interruptions, ce qui pourrait nuire aux activités du Groupe.

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 ou pannes résultant notamment de virus informatiques 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.

3.2.1.3 Risques relatifs à la structure et au profil financier du Groupe

3.2.1.3.1 L'endettement du Groupe pourrait affecter sa capacité à financer ses activités et sa croissance, et avoir un effet défavorable significatif sur sa situation financière.

Le Groupe supporte un endettement raisonnable. Au 30 septembre 2014, le montant total de l'endettement financier du Groupe s'élevait à 1 588,5 millions d'euros (voir la section 4.3.1.2.2 « Passifs financiers » du Document de Référence). L'endettement du Groupe induit des conséquences négatives, telles que :

- exiger du Groupe qu'il consacre une part significative de ses flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles à la rémunération et au remboursement de sa dette, réduisant ainsi la capacité du Groupe à affecter les flux de trésorerie disponibles pour financer sa croissance organique, réaliser des investissements et pour d'autres besoins généraux de l'entreprise ;
- augmenter la vulnérabilité du Groupe au ralentissement de l'activité ou aux conditions économiques ;

- placer le Groupe dans une situation moins favorable par rapport à ses concurrents qui ont moins de dette par rapport aux flux de trésorerie ;
- limiter la flexibilité du Groupe pour planifier ou réagir aux changements de son activité et de son marché ;
- limiter la capacité du Groupe à engager des investissements destinés à sa croissance, notamment en vue de moderniser et étendre son réseau ;
- limiter la capacité du Groupe à réaliser sa politique de croissance externe ; et
- limiter la capacité du Groupe et de ses filiales à emprunter des fonds supplémentaires ou à lever des capitaux à l'avenir, et augmenter les coûts de ces financements supplémentaires.

Ces risques pourraient avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. Le Groupe est également exposé aux risques de fluctuation des taux d'intérêt dans la mesure où la rémunération de la majorité de sa dette est à taux variable égal à l'EURIBOR (tel que ce terme est défini à la section 3.2.1.5.2 « Risque de taux » du Document de Référence) augmenté d'une marge. Outre les fluctuations de l'EURIBOR (voir la section 3.2.1.5.2 « Risque de taux » du Document de Référence), les marges applicables à certaines lignes de crédit mises en place au titre du Contrat de Crédit Senior, constituant une proportion importante de la dette du Groupe, augmentent en fonction du niveau d'un ratio de levier net du Groupe (voir la section 4.3.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence).

3.2.1.3.2 En tant que société holding, la Société dépend de la capacité de ses filiales opérationnelles à générer des profits et à assurer le service de la dette. Toute baisse de leurs bénéfices ou de leurs capacités à rembourser leurs dettes pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la flexibilité financière du Groupe.

La Société est une société holding qui exerce ses activités indirectement à travers des filiales opérationnelles (voir la section 1.5 « Organigramme » du Document de Référence). Les filiales opérationnelles du Groupe détiennent ses actifs, et la quasi-totalité des bénéfices et des flux de trésorerie du Groupe leur est attribuée. Si les bénéfices de ces filiales opérationnelles venaient à baisser, les bénéfices et les flux de trésorerie du Groupe seraient affectés, et les filiales affectées pourraient ne pas être en mesure d'honorer leurs obligations, notamment leurs dettes, ou de verser des dividendes à la Société ou à ses filiales intermédiaires. Les flux de trésorerie de la Société 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. Toute baisse des bénéfices, ou l'impossibilité ou l'incapacité des filiales du Groupe à effectuer des paiements à d'autres filiales du Groupe ou à la Société pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la capacité des filiales concernées à rembourser leurs dettes et à faire face à leurs autres obligations, ce qui pourrait avoir

une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

3.2.1.3.3 Un certain nombre de dispositions contractuelles incluses dans les contrats de financement auxquels certaines sociétés du Groupe sont parties pourraient restreindre la capacité du Groupe à conduire ses activités.

Le Contrat de Crédit Senior impose au Groupe de se conformer à des *covenants*, notamment financiers, et des ratios spécifiques (voir la section 4.3.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence) usuels pour ce type de contrat.

De plus, les contrats relatifs à l'émission des Obligations *High Yield* (l'*Indenture* et le *Covenant Agreement*) contiennent des clauses restreignant, entre autres, la capacité du Groupe à réaliser certaines opérations (voir la section 4.3.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document de Référence)

Les restrictions contenues dans le Contrat de Crédit Senior, l'*Indenture*, le *Covenant Agreement* et les contrats relatifs aux programmes de titrisation de créances du Groupe pourraient 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. À titre d'exemple, ces restrictions pourraient affecter la capacité du Groupe à financer le cycle d'exploitation et les investissements de ses activités, procéder à des acquisitions stratégiques, des investissements ou des alliances, restructurer son organisation ou financer ses besoins en capitaux. De plus, la capacité du Groupe à respecter ces clauses restrictives pourrait être affectée par des événements indépendants de sa volonté, tels que les conditions économiques, financières et industrielles. Un manquement de la part du Groupe à ses engagements ou ces restrictions, pourrait entraîner un défaut aux termes des conventions susvisées.

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. Cela pourrait activer les clauses de défaut croisé d'autres prêts du Groupe. Ce type d'événements pourrait avoir un effet significatif défavorable pour le Groupe, jusqu'à entraîner la faillite ou la liquidation du Groupe.

3.2.1.4 Risques réglementaires et juridiques

3.2.1.4.1 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 et des changements ou des manquements à ces réglementations peuvent avoir une incidence négative sur ses activités et sa rentabilité.

Les réglementations en matière de droit social ont un impact significatif sur les activités du Groupe en raison de

ses effectifs importants qui, au 30 septembre 2014, comprenaient environ 106 000 salariés, et engendraient des charges de personnel correspondant à 45,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. La grande majorité des effectifs du Groupe est située en France, en Italie et en Espagne, pays dans lesquels le droit du travail protège fortement les salariés. Les réglementations en matière de droit social peuvent manquer de clarté, laissant une place importante à l'interprétation des employeurs et des salariés ainsi que des tribunaux et des autorités réglementaires. Si un tribunal ou une autorité réglementaire venait à interpréter une obligation légale ou réglementaire en matière de droit social de manière différente du Groupe, ou si le Groupe était considéré comme étant en violation des lois et règlements relevant du droit social, il pourrait être soumis à des coûts d'exploitation supplémentaires significatifs. Toutes les modifications apportées aux lois et règlements en matière de droit social peuvent également exposer le Groupe à des coûts de mise en conformité importants. Si l'un de ces événements devait se produire, il pourrait avoir une incidence négative sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Plus généralement, les résultats du Groupe peuvent être impactés négativement par la modification du cadre juridique et réglementaire dans certains domaines. Ainsi, une modification des règles relatives aux rythmes scolaires est susceptible d'avoir un effet négatif sur les résultats du marché Enseignement du marché Restauration Collective & *Support Services*. De même, une modification de la durée des vacances peut impacter négativement l'activité de Restauration de Concessions du Groupe, du fait d'une baisse du trafic voyageurs et du trafic passagers.

3.2.1.4.2 Les contrats conclus par le Groupe avec le secteur public peuvent être affectés par des décisions politiques et administratives.

Une partie importante du chiffre d'affaires dans chacune des activités du Groupe, résulte de contrats conclus avec des gouvernements et d'autres entités appartenant au secteur public. Le Groupe estime qu'il réalise environ 36 % du chiffre d'affaires du Segment Restauration Collective & *Support Services* avec des entités du secteur public. L'activité provenant du secteur public 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. Les décisions prises afin de réduire les dépenses publiques peuvent entraîner la résiliation ou la réduction des contrats du secteur public, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation du Groupe. Le Groupe a ainsi rencontré des retards de paiements dans le cadre de contrats conclus avec des entités publiques en Espagne et en Italie. Bien qu'aucun défaut de paiement significatif n'ait été à signaler avec les clients du secteur public, toute difficulté que le Groupe pourrait connaître dans le recouvrement des sommes dues pourrait avoir une

incidence défavorable significative sur les activités et les résultats d'exploitation du Groupe.

En outre, les contrats conclus avec le secteur public sont soumis à l'examen et à la surveillance des autorités locales qui s'assurent du respect de la réglementation prohibant les pratiques anticoncurrentielles et contraires à l'éthique. 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'offres pour les marchés publics. L'un quelconque de ces événements pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la réputation, l'activité, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

3.2.1.4.3 Une issue défavorable d'un contentieux important peut avoir un effet financier défavorable et impacter la base de clientèle et la réputation du Groupe.

Le Groupe a été impliqué, et pourrait l'être à l'avenir, dans diverses procédures judiciaires dans le cours normal de ses activités, y compris concernant des litiges relevant de la responsabilité professionnelle et de conflits sociaux. Le Groupe fait par ailleurs l'objet d'enquêtes en France et en Italie concernant des violations alléguées au droit de la concurrence. Certaines des procédures menées à l'encontre du Groupe pourraient impliquer des montants considérables et pourraient nécessiter que la direction générale du Groupe y consacre un temps important au détriment de la gestion du Groupe. Ces procédures pourraient conduire au paiement de dommages et intérêts substantiels et/ou porter atteinte à la réputation du Groupe, ce qui pourrait entraîner une diminution de la demande pour les services du Groupe, et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses flux de trésorerie au cours des exercices pendant lesquels ces contentieux seront instruits ou les sommes y afférentes payées.

3.2.1.4.4 Les règles fiscales françaises pourraient limiter davantage la déductibilité de tout ou partie des intérêts sur la dette du Groupe supportée en France, réduisant ainsi la trésorerie disponible pour le service de la dette du Groupe.

Conformément à l'article 212 II du Code général des impôts (« CGI »), la déductibilité des intérêts versés au titre de prêts consentis par une partie liée au sens de l'article 39 (12.) du CGI ou de prêts consentis par des tiers mais garantis par une partie liée (tiers assimilé à une partie liée) est soumise à certaines limitations. La déduction des intérêts versés au titre de ces prêts peut être partiellement limitée au titre de l'exercice au cours duquel ils sont comptabilisés si ce montant dépasse chacune des trois limites suivantes : (i) le montant des intérêts multiplié par le rapport de (a) 1,5 fois les capitaux propres de la société et (b) le montant moyen des sommes dues à des parties liées (ou à des tiers assimilés à des parties liées) au titre de l'exercice concerné, (ii) 25 % du résultat courant avant impôt de la société et éléments exceptionnels (corrigé pour les besoins de cette limitation), et (iii) le montant des intérêts reçus par la société endettée de parties liées. Les déductions peuvent être interdites pour la partie des inté-

rêts qui dépasse, pour un exercice donné, la plus élevée des trois limites mentionnées ci-dessus, si cette fraction des intérêts excède 150 000 euros.

De plus, l'article 209 IX du CGI limite la déductibilité des charges d'intérêts supportées par une société française lorsque cette société a acquis les titres d'une autre société qui qualifient de « titres de participation » au sens de l'article 219 I a *quinquies* du CGI et si cette société n'est pas en mesure de démontrer, au titre du ou des exercices couvrant une période de douze mois suivant l'acquisition des titres (ou au titre du premier exercice ouvert après le 1^{er} janvier 2012, pour les titres acquis au cours d'un exercice ouvert avant cette date), que : (i) les décisions relatives à ces titres ont été effectivement prises par la société acquéreuse (ou, le cas échéant, par une société qui contrôle la société acquéreuse ou par une société contrôlée directement par la société acquéreuse au sens de l'article L. 233-3 I du Code de commerce, qui est située en France) et (ii) lorsque le contrôle ou l'influence est exercé sur la société acquise, ce contrôle ou cette influence est exercé par la société acquéreuse (ou, le cas échéant par une société contrôlant la société acquéreuse ou par une société contrôlée directement par cette société acquéreuse au sens de l'article L. 233-3 I du Code de commerce).

En outre, les articles 212 *bis* et 223 B *bis* du CGI prévoient une limitation générale à la déductibilité des charges financières nettes, sous réserve de certaines exceptions. En vertu de l'article 212 *bis* du CGI, les charges financières nettes corrigées supportées par les sociétés françaises qui ne sont pas membres d'un groupe d'intégration fiscale ne sont déductibles de leur résultat imposable qu'à hauteur de 85 % de leur montant pour les exercices clos à compter du 31 décembre 2012 et de 75 % de leur montant pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014, lorsque le montant des charges financières de ces sociétés (nettes des produits financiers) dépasse 3 millions d'euros au titre d'un exercice. Conformément à l'article 223 B *bis* du CGI, des règles spéciales s'appliquent aux sociétés appartenant à un groupe d'intégration fiscale. La limitation de la déductibilité est alors déterminée sur la base du résultat imposable du groupe et s'applique à la somme corrigée des charges financières nettes supportées par les sociétés qui sont membres du groupe d'intégration fiscale au titre des sommes mises à disposition par des prêteurs qui ne sont pas membres de ce groupe, lorsque la somme des charges financières des sociétés membres du groupe (nette des produits financiers) dépassent 3 millions au titre d'un exercice.

Enfin, pour les exercices clos à compter du 25 septembre 2013, la déductibilité des intérêts versés à des parties liées au sens de l'article 39 (12.) du CGI est soumise à une nouvelle limitation en application de l'article 22 de la loi de finances pour 2014 : si le prêteur est une partie liée à l'emprunteur au sens de l'article 39 (12.) du CGI, l'emprunteur français doit démontrer, à la demande de l'administration fiscale française, que le prêteur est, au titre de l'exercice en cours, assujéti à raison des intérêts

concernés à un impôt sur le revenu ou sur les bénéfices dont le montant est au moins égal à 25 % de l'impôt sur les sociétés déterminé selon les règles fiscales françaises de droit commun. Lorsque le prêteur est domicilié ou établi hors de France, l'impôt sur les sociétés déterminé en vertu des règles fiscales françaises de droit commun s'entend de celui dont il aurait été redevable en France sur les intérêts perçus s'il avait été domicilié ou établi en France. Des règles spécifiques s'appliquent lorsque le prêteur est une entité transluide au sens du droit fiscal français, un organisme de placement collectif relevant des articles L 214-1 à L 214-191 du Code monétaire et financier (ce qui inclut les OPCVM et les FIA ainsi que les autres organismes de placement collectif tels que les SICAV et les SPICAV avec un seul actionnaire) ou, sous certaines conditions, une entité similaire constituée sur le fondement d'un droit étranger.

Ces règles fiscales pourraient limiter la capacité du Groupe à déduire les intérêts sur sa dette supportée en France et donc accroître sa charge fiscale, ce qui serait susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur sa situation financière et ses flux de trésorerie.

3.2.1.4.5 Le Groupe est éligible au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi mis en place en France. Toutefois, des modifications de la loi ou de l'application des règles comptables connexes pourraient avoir une incidence défavorable significative sur l'étendue du bénéfice résultant de ce crédit d'impôt.

En décembre 2012, le gouvernement français a adopté un crédit d'impôt en faveur de la compétitivité et de l'emploi (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi, ou « CICE »), dans le cadre d'une politique globale de soutien à l'emploi et d'amélioration de la compétitivité de l'économie française. En vertu du CICE, les sociétés françaises recevront une subvention égale à 4 % des salaires bruts versés à certains salariés en 2013 et 6 % des salaires bruts versés à ces salariés à compter de 2014. Le montant du CICE est calculé à partir des salaires bruts versés au cours de chaque année civile aux salariés dont la rémunération n'excède pas 250 % du salaire minimum légal. Conformément aux modalités du régime CICE, le salaire brut est calculé sur la base des heures de travail normales et supplémentaires, sans prendre en compte les majorations de taux auxquelles ces heures supplémentaires ouvrent droit.

En vertu des règles comptables applicables à la date du Document de Référence, le Groupe est en mesure d'enregistrer le montant du CICE pour lequel il est éligible au titre des charges de personnel comme une réduction des dites charges. De ce fait, le CICE a eu un impact positif sur l'EBIT et l'EBITDA du Groupe, constaté dans les états financiers du Groupe pour l'exercice clos le 30 septembre 2014.

L'excédent du CICE au titre d'un exercice fiscal donné constitue une créance sur l'Etat qui peut être utilisée pour le paiement de l'impôt sur les sociétés que le Groupe doit acquitter au titre des trois années suivant celle au titre de

laquelle elle est constatée. La fraction de l'avantage résultant du CICE qui n'aurait pas été imputée pour réduire l'impôt sur les sociétés pendant la période initiale de quatre ans, peut être recouvrée auprès du Trésor à l'issue de cette période.

Le Groupe estime cependant pouvoir monétiser de façon régulière, avec ou sans possibilité de recours, les créances liées à l'application du CICE avant la date à laquelle le paiement final de ces créances CICE doit lui être versé par le Trésor Public, comme il l'a réalisé au mois de mars 2014 pour le CICE au titre de l'année 2013. Cette monétisation fournit au Groupe de nouvelles sources de liquidités dans le cas d'une monétisation avec recours ou une trésorerie nette supplémentaire générée par les activités opérationnelles dans le cas d'une monétisation sans recours. Toutefois, aucune garantie ne peut être donnée quant à la capacité du Groupe à poursuivre la monétisation de ses créances de CICE.

En outre, à la lumière des contraintes budgétaires actuelles en France, le Gouvernement français peut décider à tout moment de changer sa politique et de limiter l'application du CICE, notamment en modifiant son assiette de calcul ou le supprimer complètement. Si l'économie française s'améliore, le Gouvernement pourrait aussi décider que le CICE ne serait plus nécessaire pour favoriser l'emploi et améliorer la compétitivité de l'économie et, par conséquent, pourrait choisir d'abroger, pour des raisons budgétaires ou toutes autres raisons, la loi l'ayant instauré. Il n'y a, par conséquent, aucune certitude que le Groupe continuera à bénéficier du CICE. Toute modification du CICE, y compris des changements dans les conditions ou les exigences que les entreprises doivent satisfaire afin de pouvoir s'en prévaloir ou dans le traitement comptable de celui-ci, pourrait entraîner la diminution ou la disparition de l'avantage procuré par le CICE sur les résultats d'exploitation du Groupe. Enfin, certains partenaires commerciaux du Groupe, tels que ses clients, ses fournisseurs et les concédants, peuvent décider de modifier les conditions tarifaires les liant au Groupe afin de partager les bénéfices du CICE, ce qui pourrait avoir un impact sur le chiffre d'affaires et les marges du Groupe et diminuer ou supprimer l'avantage du CICE.

3.2.1.4.6 Le Groupe est soumis à des risques liés à la fiscalité.

Le Groupe entend créer de la valeur à partir des synergies et de la puissance 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.

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. En particulier, conformément à l'article 24, I-1° de la loi de finances pour 2013 n° 2012-1509, en date du 29 décembre 2012, qui a modifié l'article 209, l'alinéa 3 du CGI, la fraction de déficits fiscaux, qui peut être utilisée pour diminuer la part du bénéfice imposable dépassant 1 million d'euros pour un exercice donné, a été réduite de 60 % à 50 % pour les exercices clos le 31 décembre 2012 et suivants. Au 30 septembre 2014, le montant des impôts différés actifs du Groupe s'élevait à 249,2 millions d'euros et la base d'impôts des pertes reportables disponibles pour imputation était de 453 millions d'euros. L'activation des reports déficitaires sur l'exercice clos le 30 septembre 2014 s'élevait à un montant de 154,8 millions d'euros. 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.

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.

3.2.1.4.7 Le Groupe est soumis à des réglementations multiples et complexes dans chacun des pays dans lesquels il intervient et le non-respect des exigences imposées par la loi ou d'autres dispositions réglementaires applicables pourrait l'exposer à des poursuites judiciaires, enquêtes et toutes autres sources de responsabilité ainsi qu'à des restrictions sur ses activités qui pourraient avoir une incidence défavorable significative sur ses activités.

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 et de Restauration de Concessions du Groupe sont toutes deux soumises aux normes applicables en matière de sécurité alimentaire et

de préparation des aliments (voir la section 3.2.1.1.1 « Le Groupe est exposé à des risques liés à la sécurité alimentaire, et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire, pouvant le conduire à faire l'objet d'actions en responsabilité, nuire à sa réputation et à ses résultats ou affecter ses relations avec ses clients » et la section 1.6.5.1 « Réglementation applicable en matière de sécurité alimentaire » du Document de Référence). Dans le cadre de son activité de *Support Services*, le Groupe fournit, entre autres, des services de nettoyage à des entreprises dans des marchés fortement réglementés, notamment le marché de la Santé, qui représente un pourcentage important du chiffre d'affaires de l'activité de *Support Services*, et l'industrie agroalimentaire. Compte tenu du caractère sensible de ces marchés, le Groupe se doit de respecter des normes de fonctionnement et d'hygiène plus strictes que dans d'autres marchés. 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 et d'environnement. Les installations du Groupe sont susceptibles d'inspection à tout moment, et des allégations de non-respect de la réglementation peuvent entraîner des enquêtes longues et coûteuses. Ces normes, en Europe et aux États-Unis notamment, ont eu tendance à se multiplier, à devenir plus exigeantes au fil du temps et leur application est devenue plus rigoureuse. Si les normes en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe intervient sont renforcées à l'avenir, l'ampleur et le calendrier des investissements nécessaires pour assurer leur respect peuvent différer du calendrier prévu par le Groupe et peuvent 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.

3.2.1.4.8 Risque relatif aux accords avec l'actionnaire minoritaire d'Áreas

À la suite des opérations intervenues en juin 2012 qui ont entraîné la prise de contrôle de la société Áreas Iberoamericana S.L. (devenue depuis la société Áreas) par la société Elicor Concessions (« Elicor Concessions »), la Société détient une participation indirecte de 61,55 % dans Áreas. Le solde du capital, soit 38,45 %, est détenu par la société Emesa S.L. (« Emesa »), holding du fondateur du groupe Áreas. Elicor Concessions est une filiale à 100 % de la société Elicor Participations S.C.A., elle-même filiale à

100 % de la Société. Dans le cadre de cette prise de contrôle, Elior Concessions a notamment conclu, le 14 juin 2012, avec Emesa un *put option agreement* (« Option de Vente »), qui a été modifié par avenant en date du 18 mars 2014, aux termes duquel Elior Concessions s'est irrévocablement engagée à acquérir auprès d'Emesa, en une seule fois et sous certaines conditions, la totalité de la participation qu'Emesa détient dans Áreas.

Emesa pourra exercer l'Option de Vente dans le cas où ni Monsieur Robert Zolade ou ni aucun membre de sa famille ne ferait partie (directement ou indirectement via des représentants choisis par Monsieur Robert Zolade) des organes de gouvernance de la Société, ainsi que dans le cas où ils ne détiendraient plus aucune participation, directement ou indirectement, dans la Société (un « Cas de Dissociation »). L'Option de Vente deviendra également exerçable si les fonds Charterhouse, les fonds Chequers et la famille de Monsieur Robert Zolade cessaient de détenir collectivement, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital et des droits de vote d'Elior Concessions ou de la Société ou de la société Elior Participations SCA ou d'une société ayant acquis 100 % de leur participation indirecte dans Áreas (un « Cas de Changement de Contrôle »). Dans chacun des cas précités, l'Option de Vente sera exerçable par Emesa pendant une durée de trois ans à compter de la survenance de l'événement déclencheur.

L'Option de Vente sera également exerçable dans le cas où Emesa détiendrait moins de 20 % des actions d'Áreas à la suite d'un événement dilutif (un « Cas de Dilution »). Dans cette hypothèse, l'Option de Vente sera exerçable dans un délai de trois mois à compter de cet événement. Si elle n'était pas exercée pendant ce délai, elle pourra redevenir exerçable, dans le délai de trois ans, en cas de survenance d'un Cas de Dissociation ou d'un Cas de Changement de Contrôle subséquent.

L'Option de Vente prévoit enfin des règles particulières en cas de survenance de plusieurs des cas de déclenchement de l'Option de Vente précités. Ces règles peuvent avoir un impact sur les périodes d'exercice et la durée de l'Option de Vente en fonction de la combinaison et du calendrier des événements concernés. Parmi les cas envisagés, il est prévu que la survenance d'un Cas de Dissociation ne purge pas définitivement l'Option de Vente qui redeviendra exerçable, dans les conditions et délais décrits ci-dessus, en cas de survenance, soit d'un Cas de Changement de Contrôle subséquent, soit d'un Cas de Dilution subséquent. L'Option de Vente prévoit également que, si Emesa n'exerce pas l'Option de Vente pendant la période d'exercice de trois ans suivant un Cas de Changement de Contrôle, la survenance d'un nouveau Cas de Changement de Contrôle ou d'un nouveau Cas de Dissociation n'ouvrira pas droit à une nouvelle période d'exercice. En revanche, Emesa aura toujours la possibilité, à l'issue de cette période de trois ans, d'exercer son Option de Vente en cas de survenance d'un Cas de Dilution, tel que précisé ci-dessus.

En cas d'exercice de l'Option de Vente, le prix d'acquisition sera déterminé, à défaut d'accord entre les parties, par une ou plusieurs banques d'affaires mandatées à cet effet, sans appliquer de décote de minorité ou d'absence de liquidité.

L'Option de Vente prendra fin notamment en cas d'introduction en bourse d'Áreas (étant précisé que si l'Option de Vente était exercée conformément à ses termes avant l'introduction en bourse d'Áreas, Elior Concessions demeurerait tenue d'acquérir la totalité de la participation d'Emesa dans Áreas nonobstant l'introduction en bourse d'Áreas).

Du fait des engagements conclus entre les actionnaires et des conditions d'exercice de l'Option de Vente, l'Option de Vente n'a pas été traduite dans les derniers comptes de la Société et a fait l'objet d'une note 4/17 en annexe aux comptes consolidés du Groupe figurant à la section 4.5 « Comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013 et 2014 » du Document de Référence.

Toutefois, dans le cas où l'une ou plusieurs des conditions d'exercice de l'Option de Vente viendraient à être remplies, la Société aura l'obligation, à la demande d'Emesa, d'acquérir la totalité de la participation de cette dernière dans Áreas à un prix qui n'est pas connu à ce jour. Ce prix dépendra, en effet, de la valeur d'Áreas à la date d'exercice de l'Option de Vente. À la date du Document de Référence, aucune provision n'a été enregistrée par le Groupe du fait de l'exercice potentiel de l'Option de Vente.

Dans le contexte de son projet d'introduction en bourse, la Société a procédé à une analyse de la valeur de la société Áreas et de ses filiales, afin d'être en mesure d'évaluer le montant de l'engagement à comptabiliser dans ses comptes consolidés au titre de l'Option de Vente. Au 30 septembre 2014, la dette d'acquisition sur titres correspondante est inscrite dans les comptes consolidés pour 160 millions d'euros.

Tant que cette Option de Vente n'est pas exercée, Áreas a l'obligation de verser à Emesa sa quote-part de dividendes. En outre, compte tenu de la durée d'exercice de l'Option de Vente, qui peut excéder trois ans à compter de l'événement la rendant exerçable, il existe également une incertitude sur la date à laquelle ce prix devra être déterminé.

Il n'est donc pas non plus possible de déterminer ou d'estimer aujourd'hui les conditions de financement qui prévaudront à la date de paiement du prix dû en cas d'exercice de l'Option de Vente. Si les financements nécessaires au règlement par la Société du prix d'exercice de l'Option de Vente étaient retardés ou refusés, cela pourrait entraîner des conséquences financières défavorables sur la situation financière du Groupe.

3.2.1.5 Risques de marché

3.2.1.5.1 Risque de change

Le Groupe opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, le Mexique et les États-Unis, représentaient 16 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont 5,3 % pour le Royaume-Uni et 9,0 % pour les États-Unis. Les revenus et charges du Groupe sont facturés et encaissés dans les monnaies locales des pays concernés. 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. Cela se traduit par un risque de transaction sur ses revenus et charges en devises étrangères et un aléa sur la conversion en euro des bilans et comptes de résultat des filiales étrangères en dehors de la zone euro.

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 2014 (0,8193) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidé de respectivement 15 millions d'euros et 0,6 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 2014 (1,357) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 25 millions d'euros et 1,3 million d'euros.

Une couverture bilancielle des investissements dans les filiales localisées aux États-Unis a été mise en place par le Groupe au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, au moyen de swaps de change. Cette couverture représentait des encours de 139 millions de dollars à la clôture de l'exercice écoulé.

Le financement externe du Groupe est principalement libellé en euro, à l'exception du Contrat de Crédit THS libellé en dollar américain pour 147 millions de dollars au

30 septembre 2014, et des financements en dollar d'Áreas pour ses investissements aux États-Unis. Ces endettements sont couverts par les cash flow générés en dollars américains par THS et par Áreas US.

3.2.1.5.2 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 »), majoré d'une marge applicable. L'EURIBOR pourrait augmenter considérablement à l'avenir, entraînant une charge d'intérêts supplémentaire pour le Groupe, réduisant les flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limitant sa capacité à honorer le service de la dette attaché à certaines de ses dettes. Les dettes du Groupe ne contiennent généralement pas de clauses l'obligeant à couvrir tout ou partie de l'exposition au risque de taux pour tout ou partie de sa dette.

Afin de gérer efficacement ce risque, le Groupe a conclu, par le passé, et prévoit de continuer à conclure lorsqu'il le jugera pertinent, des contrats de swap de taux d'intérêt, des contrats de plafonnement de taux d'intérêt (CAP) et des contrats de taux d'intérêt garanti à terme (FRA, *Future Rate Agreement*). 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. Aucune garantie ne peut être donnée néanmoins quant à la capacité du Groupe à gérer de manière appropriée son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt à l'avenir ou à continuer à le faire à un coût raisonnable.

L'endettement financier net consolidé du Groupe est constitué de dettes à taux variables à hauteur de 83 %. L'endettement à taux fixe représente 16 % de l'endettement financier net consolidé du Groupe et est constitué de la dette obligataire portée par Elior Finance & Co SCA qui s'élève à 227 millions d'euros.

L'exposition nette au risque de taux au 30 septembre 2014, avant et après opération de couverture, est détaillée comme suit.

(En millions d'euros)		Au 30 septembre 2014							
Placements financiers ¹		Endettement financier ²		Exposition nette avant couverture		Instruments de couverture de taux ³		Exposition nette après couverture	
Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'1 an	104,1		76,4		(27,7)				(27,7)
De 1 à 5 ans			1 289,1		1 289,1		(900,0)		389,1
Plus de 5 ans		227,5		227,5				227,5	
Total	104,1	227,5	1 365,5	227,5	1 261,4		(900,0)	227,5	361,4

(1) Placement de trésorerie inscrits en valeurs mobilières de placement au bilan.

(2) Dette syndiquée (i) de la Société et d'Elior Participations SCA au titre du Contrat de Crédit Senior, (ii) du Contrat de Crédit THS et Contrat de Crédit Áreas et programme de titrisation.

(3) Couvertures fermes (SWAP et FRAs) effectives sur l'ensemble de l'exercice 2014/2015.

Le pourcentage de la dette à taux variable couverte est égal à 71 %.

Compte tenu du poids respectif de la dette à taux fixe et de la dette à taux variable du Groupe, la sensibilité des frais financiers du Groupe à la hausse des taux d'intérêts est d'environ 3 millions d'euros par an pour une hausse de 1 % des taux d'intérêts. Cette sensibilité tient compte des contrats de couverture actuellement en place, étant toutefois précisé que ces couvertures ont une durée limitée et ne couvrent pas les variations de taux d'intérêt jusqu'à la maturité des dettes concernées.

La sensibilité au risque de taux sur l'endettement financier du Groupe est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2014	
	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation de +1 % des taux d'intérêts sur l'exercice	(3,0)	18,0
Impact d'une variation de -1 % des taux d'intérêts ¹	N/A	N/A

(1) Non significatif : non applicable si on tient compte du taux Euribor actuel.

3.2.1.5.3 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.

Le tableau ci-après présente la ventilation des passifs financiers non-dérivés au 30 septembre 2014 par échéance contractuelle.

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2014			
	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts moyen terme – Elior			200	200
Emprunts moyen terme – Elior Participations et THS		116	756	872
Autres dettes bancaires moyen et long terme		28		28
Sous-total dettes bancaires		144	956	1 100
Dettes Elior Finance & Co SCA			228	228
Crédit-bail	4	12		16
Emprunts et dettes financières diverses ¹	55	176	0	231
Découverts bancaires	18			18
Comptes courants	0			0
Intérêts courus sur emprunts	14			14
Sous-total autres dettes	90	188	228	506
Total dettes financières	90	332	1 184	1 607

(1) Y inclus dette résultant du Programme de Titrisation des Créances.

Le Groupe dispose également de lignes de crédit renouvelables qu'il peut tirer pour un montant total de 300 millions d'euros. La disponibilité de ces lignes de crédit renouvelables est soumise à des *covenants* et d'autres engagements usuels (voir la section 4.3.1.2.2 « Passifs Financiers » du Document de Référence).

Pour plus d'informations sur les sources de liquidité du Groupe, voir la section 4.3.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence.

3.2.1.5.4 Risque de crédit et/ou 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 risques 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 du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013 et 2014, 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 du marché Restauration de Concessions & Travel Retail du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés du Segment Restauration Collective & Support 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.

3.2.1.5.5 Risques sur actions et autres instruments financiers

À la date du Document de Référence, le Groupe ne détient aucun titre financier à part les titres des sociétés mises en équivalence et les titres de participations non consolidées. Par conséquent, le Groupe estime qu'il n'est pas exposé à un risque de marché sur actions et autres instruments financiers significatif.

3.2.1.6 Assurance et gestion des risques

3.2.1.6.1 Assurances

Le Groupe a souscrit des polices d'assurances de responsabilité civile générale et de dommages aux biens et pertes d'exploitation. Le Groupe ne s'assure pas contre certains risques opérationnels pour lesquels aucune assurance n'existe ou qui ne peuvent être assurés qu'à des conditions que le Groupe estime être déraisonnables. Il n'y a pas non plus de protection contre les risques liés au recouvrement des créances clients. Le Groupe souscrit régulièrement diverses polices d'assurances portant sur les véhicules à moteur, y compris une assurance responsabilité extracontractuelle. Le Groupe dispose de polices d'assurance couvrant la responsabilité civile de ses mandataires sociaux. La police d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux ne comporte aucune franchise. Selon le Groupe, la couverture d'assurance existante, y compris les montants couverts et les conditions d'assurance, procure au Groupe une protection suffisante contre les risques encourus par le Groupe dans les zones où il intervient, prenant en compte les coûts de ces assurances et les risques potentiels pour la poursuite des activités. Toutefois, le Groupe ne peut garantir qu'il ne subira aucune perte ou qu'aucune action en justice ne sera intentée contre le Groupe, qui ne s'inscrirait pas dans le champ de couverture des assurances existantes.

Le montant total des charges d'assurance supportées par le Groupe annuellement était de 17,6 millions d'euros sur l'exercice clos le 30 septembre 2014, dont 4,1 millions d'euros au titre des couvertures « *Workers Compensation* » aux États-Unis.

3.2.1.6.2 Gestion des Risques

Le Groupe a mis en place des procédures détaillées de contrôle interne, aux fins d'anticiper et de gérer les risques auxquels il est exposé.

Exposé à des risques spécifiques liés à la sécurité et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire (tels qu'ils sont décrits à la section 3.2.1.1.1 « 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, nuire à sa réputation et à ses résultats ou affecter ses relations avec ses clients » du Document de Référence), le Groupe a mis en place dans chaque pays où il opère ses activités des procédures de contrôle interne à l'effet de s'assurer de la qualité des produits alimentaires utilisés pour la confection des repas et du respect des réglementations applicables en termes d'hygiène et de sécurité alimentaires. Le Groupe a également mis en place des procédures strictes permettant d'assurer la traçabilité des produits afin de se conformer à la réglementation européenne applicable. La volonté du Groupe de se conformer aux meilleures pratiques en matière d'hygiène s'est traduite par l'adoption et la mise en place opérationnelle, par le Groupe, des principes HACCP (voir la section 1.6.5.1 a. « Sécurité alimentaire et hygiène » du Document de Référence).

Le Groupe est également exposé à des risques pouvant réduire la mobilité des voyageurs, tels que les attentats terroristes, les épidémies et les catastrophes naturelles (tels qu'ils sont décrits à la section 3.2.1.1.4 « Des événements indépendants de la volonté du Groupe réduisant la mobilités des voyageurs, tels que les attentats terroristes, les épidémies et les catastrophes naturelles, pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de Restauration de Concessions du Groupe » du Document de Référence). La diversité des activités du Groupe ainsi que la dispersion géographique de ces activités tendent néanmoins à atténuer l'impact potentiel de ce risque sur les résultats du Groupe.

Tel que détaillé à la section 3.2.1.2.1 « L'activité de Restauration Collective du Groupe est dépendante de fournisseurs clés et une perturbation de la chaîne d'approvisionnement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats » du Document de Référence, le Groupe est, pour certains produits, dépendant d'un petit nombre de fournisseurs clés de telle sorte qu'un problème d'approvisionnement chez ces fournisseurs pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats du Groupe. Néanmoins, ne dépendant pas de fournisseurs mondiaux, le Groupe estime que ce risque est fragmenté et ainsi atténué. Le Groupe a également mis en place des procédures visant à garantir une possibilité de substitution de fournisseurs pour faire face aux situations d'urgence ou de crise. La dispersion géographique des activités du Groupe atténue encore ce risque.

Le Groupe est également dépendant de certains membres clés du personnel, et la capacité du Groupe à attirer, former et retenir le personnel qualifié est un élément important de sa réussite (voir la section 3.2.1.2.2 « Le Groupe est dépendant des équipes locales, régionales et de direction, ainsi que d'autres membres clés du personnel pour le bon fonctionnement de ses activités » du Document de Référence). Afin de renforcer la fidélisation de ses collaborateurs, le Groupe a mis en place un programme de gestion des talents qui permet d'identifier les managers clés et de suivre l'évolution de leur carrière.

L'acquisition d'entreprises cibles, notamment sur des nouveaux marchés, peut également représenter un risque pour le Groupe (voir la section 3.2.1.2.3 « Le Groupe est exposé aux risques liés à l'implantation sur de nouveaux marchés ou à l'acquisition d'entreprises ou cession d'entités opérationnelles qu'il pourrait réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie » du Document de Référence). Ce risque est néanmoins limité pour le Groupe par une politique d'acquisition sélective, concentrée sur des cibles présentant un fort potentiel de synergie et opérant dans des pays où le Groupe est déjà présent. En outre, le Groupe associe le plus souvent les dirigeants clés des sociétés acquises au succès de l'opération.

Le Groupe court également le risque de voir sa responsabilité engagée du fait de ses employés, notamment dans ses activités impliquant la manutention de produits alimentaires et l'accueil du public (voir la section 3.2.1.2.4 « Le Groupe peut voir sa responsabilité engagée du fait de ses employés » du Document de Référence). Afin de contenir ce risque, le Groupe a mis en place de nombreux programmes de formation à destination de ses employés, notamment concernant les questions relatives à la sécurité et à l'hygiène alimentaires et à l'accueil du public.

Le Groupe estime être exposé à un risque de non-renouvellement de ses contrats existants (voir la section 3.2.1.2.8 « La résiliation anticipée d'un nombre important de contrats clients ou la décision de clients de ne pas procéder au renouvellement des contrats pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de Restauration Collective et *Support Services* et de Restauration de Concessions du Groupe » du Document de Référence). Le Groupe a adopté une politique volontariste pour atténuer ce risque en mettant en place des équipes dédiées à la fidélisation et la rétention des clients. Ces équipes s'appuient sur des outils et des solutions (*Customers Relationship Management*) permettant de gérer la relation avec les clients. Ceci permet de diminuer les risques de résiliation ou de non-renouvellement des contrats et d'améliorer le taux de rétention des clients du Groupe.

Le Groupe est également exposé à un risque de contrepartie en cas de difficultés financières des clients du Groupe (voir la section 3.2.1.2.9 « Les difficultés financières des clients du Groupe peuvent le conduire à consentir des remises de dettes » du Document de Référence). Afin d'anticiper et de répondre à ce risque, le Groupe a mis en place des équipes spécialement dédiées au recouvrement des créances clients, permettant ainsi d'identifier très rapidement les retards de paiement, d'anticiper les risques d'insolvabilité et de prendre toutes mesures appropriées. Ces mesures vont de la simple relance à la résiliation du contrat dans les cas les plus graves.

Le Groupe estime en outre être exposé à deux risques spécifiques liés à son implantation dans de nombreux pays, et à sa dimension internationale (voir la section 3.2.1.2.11 « Les activités internationales du Groupe l'exposent à des risques spécifiques » du Document de Référence). Premièrement, le Groupe s'expose à ce que les

équipes de dirigeants locaux ne se conforment pas aux réglementations qui leur sont applicables. Le Groupe estime néanmoins que la taille du Groupe dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère lui confère la capacité de mettre en place des systèmes de contrôle interne adaptés pour s'assurer du respect des dispositions juridiques, fiscales et sociales en vigueur. Deuxièmement, le Groupe peut être exposé aux instabilités politiques et sociales des pays dans lesquels il opère. Le Groupe estime néanmoins que ce risque est limité par le fait que le Groupe génère la majeure partie de ses revenus dans des pays politiquement et socialement stables, notamment au sein de l'Union Européenne et aux États-Unis.

Enfin, le Groupe estime être exposé à un risque de perturbation dans ses cuisines centrales qui pourraient avoir une incidence défavorable significative sur ses résultats. Le maillage de cuisines centrales sur les territoires dans lesquels le Groupe opère lui permet de contrôler ce risque et de limiter le risque de non-respect de ses engagements vis-à-vis d'un client en cas de fermeture temporaire d'une cuisine centrale.

3.2.1.6.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les procédures en cours diligentées par les autorités de la concurrence française et italienne décrites à la section 20.6 du Document de base, enregistré par l'autorité des marchés financiers le 15 avril 2014 sous le numéro I. 14-015 et disponible sur le site www.elior.com, n'ont pas connu d'évolution à la date du Document de Référence.

À la date du Document de Référence, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

■ 3.2.2 PROCÉDURE DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

3.2.2.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été établie sous la responsabilité du président du conseil d'administration et fait partie intégrante du rapport du président au titre de l'article L. 225-37 du code de commerce. Il a été préparé avec l'appui de la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe.

Ce rapport couvre la Société, ainsi que l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe. Les informations contenues dans ce rapport se décomposent de la façon suivante :

- diligences ayant sous-tendu la préparation de la description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe ;
- périmètre du contrôle interne du Groupe ;

- organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

Le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable est dénommé ci-après « contrôle interne financier ».

3.2.2.1.1 Diligences ayant sous-tendu la préparation de la description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été préparée sur la base des contributions de plusieurs directions, notamment les directions financière, juridique et qualité. Les différentes divisions ont également contribué activement à la description du système de contrôle interne dont il est fait état dans ce rapport.

Ce rapport a été rédigé par la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe et a été validé par le directeur financier et le directeur général. Le rapport ainsi que les diligences qui l'ont sous-tendu ont fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 8 décembre 2014 et ont été approuvés dans leur ensemble par le conseil d'administration lors de sa réunion du 11 décembre 2014.

3.2.2.1.2 Référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques est fondée sur les cinq composantes du modèle de contrôle interne établi et diffusé par le « *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* » (« COSO »), mis à jour en mai 2013 :

1. l'environnement de contrôle ;
2. l'évaluation des risques ;
3. les activités de contrôle ;
4. l'information et la communication ;
5. le pilotage.

Ce modèle reconnu sur le plan international constitue le référentiel de contrôle du Groupe.

Conformément à la définition du « *COSO Report* », le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Ces objectifs couvrent les principaux aspects du contrôle interne et se définissent de la façon suivante :

1. objectifs liés aux opérations : assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, en terme de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs ;
2. objectifs liés au reporting : assurer la fiabilité, le respect des délais, la transparence du reporting interne et externe, financier et extra-financier ;

3. objectifs liés à la conformité : assurer le respect des lois et règlements applicables à l'entité.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable, et non une assurance absolue, que les objectifs de l'entité seront atteints. Parmi les limites qui lui sont inhérentes, le contrôle interne ne peut éviter des jugements erronés ou de mauvaises décisions ou bien encore des événements externes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels.

3.2.2.1.3 Périmètre du contrôle du Groupe

Les principes et modalités de fonctionnement des systèmes de contrôle interne mis en place par la Société sont définis au niveau du Groupe et, au niveau des entités opérationnelles (divisions et filiales françaises et étrangères).

Par ailleurs, le système de contrôle interne s'applique à l'ensemble du Groupe ou aux divisions et filiales concernées, que le management ait choisi de mettre directement en œuvre les activités opérationnelles ou qu'il décide de recourir à des prestataires externes.

Dans le cas particulier des filiales de très petite taille ou nouvellement acquises, un programme d'intégration a été établi afin de faciliter la convergence de leurs procédures avec celles en vigueur dans le Groupe et garantir un contrôle adéquat de leurs processus opérationnels, financiers et comptables.

3.2.2.1.4 Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques

Le présent rapport reprend les principaux dispositifs de contrôle en place au travers de chacune des composantes de contrôle interne prévues par le référentiel COSO.

a. Environnement de contrôle interne

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil d'administration et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne et les normes de conduites attendues. Il existe cinq principes associés à la composante « Environnement de contrôle » :

1. l'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques ;
2. le conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne ;
3. le management, agissant sous la surveillance du conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs ;
4. l'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs ;

5. l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne afin d'atteindre les objectifs.¹¹

L'environnement de contrôle du Groupe est fondé sur un ensemble de dispositifs s'appuyant à la fois sur l'engagement de la direction et sur une culture de contrôle interne à tous les niveaux de responsabilité. L'environnement de contrôle interne du Groupe s'appuie également sur les documents et dispositifs clés du Groupe qui structurent le fonctionnement des processus critiques du Groupe et qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe :

- les valeurs du Groupe qui reprennent les engagements vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu'est la philosophie du management et les principes sur lesquels est fondée son action ;
- les règles communes à l'ensemble des sociétés du Groupe édictées par le conseil d'administration et la direction générale. Ces règles précisent les dispositions applicables à la Société et à ses filiales françaises et étrangères contrôlées de façon exclusive notamment dans les domaines suivants :
 - désignation et délégation de pouvoirs applicables aux dirigeants et aux mandataires sociaux du Groupe ;
 - modalités de rémunérations des cadres dirigeants ;
 - investissements et engagements donnés (cautions, avals, garanties) ;
 - communication du Groupe.

L'environnement de contrôle est adapté à la structure décentralisée du Groupe. Plusieurs réseaux de responsables et de correspondants relaient les dispositifs de contrôle définis par la Société dans les différentes divisions et filiales du Groupe tels que le réseau d'auditeurs internes décentralisés, l'ensemble des interlocuteurs sécurité des systèmes d'information et de responsables sécurité/assurance dans le Groupe.

b. Organes de gouvernance et environnement de contrôle

Comme pour toute entité, l'environnement de contrôle du Groupe est nécessairement influencé par l'organisation de sa gouvernance. Les éléments de contexte suivants, à la fois historiques, organisationnels et réglementaires, permettent de comprendre la nature de cette influence :

1. le dispositif de contrôle interne du Groupe est la résultante de la stratégie, de la culture et des politiques générales du Groupe définies depuis son origine ;
2. l'organisation de la gouvernance du Groupe est notamment fondée sur la dissociation des pouvoirs entre James Arnell, président du conseil d'administration, et Gilles Petit, directeur général Groupe ;
3. le comité d'audit, tenu par les missions qui lui incombent telles qu'elle sont définies dans le code de commerce, s'assure de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle

interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques du Groupe relatifs aux activités opérationnelles et à la production de l'information comptable et financière. Le comité entend notamment le directeur *risk management* et audit interne Groupe et examine régulièrement la cartographie des risques. Le comité donne en outre son avis sur l'organisation et les ressources de la direction *risk management* et audit interne Groupe et est informé de son programme de travail. Il est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Il résulte de ces éléments de contexte une forte implication du conseil d'administration dans le déploiement de la stratégie, le suivi de la performance opérationnelle ainsi que le suivi des risques et du contrôle interne. La nature des ordres du jour du conseil et de ses comités sont le reflet de cette implication (voir la section 3.1.2.2 sur le fonctionnement du conseil d'administration)

c. Répartition des rôles et responsabilités en matière de contrôle interne

L'organisation du contrôle interne du Groupe est placée sous l'autorité du directeur général du Groupe, assisté du directeur *risk management* et audit interne Groupe et du comité exécutif du Groupe composé du directeur général du Groupe, des directeurs généraux des principales filiales, du directeur financier, de la directrice des ressources humaines et du directeur général des achats du Groupe.

L'organisation juridique du Groupe (mandats sociaux) est en cohérence avec l'organisation opérationnelle et fonctionnelle. Au-delà de sa présence dans les conseils d'administration des sociétés qui composent le Groupe, la Société assure, par l'intermédiaire principalement de sa direction générale, une présence régulière dans les organes de gestion de ses entités opérationnelles.

Le Groupe Elior est en particulier doté d'un système de délégations de pouvoirs formalisé et coordonné pour l'ensemble des divisions en France par une direction centrale unique, la direction juridique corporate. De plus, les règles d'approbation du Groupe définissant les niveaux d'autorisation pour des engagements ou décisions impliquant la Société ou l'une de ses filiales ont été révisées pour être alignées avec l'organisation actuelle du Groupe. Ces documents sont complétés par les règles et politiques du Groupe qui définissent les orientations pour chacune des principales fonctions et processus critiques.

d. Politique de développement des ressources humaines – Gestion des emplois et des compétences

La direction des ressources humaines du Groupe a mis en place pour les cadres un cycle de gestion de talents commun à toutes les activités et à tous les marchés du Groupe. Ce cycle est constitué de quatre temps forts organisés selon un rythme annuel : entretien de développement,

(11) COSO Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mises en œuvre et de pilotage – Traduction française.

revue des talents, revue d'objectifs, revue de rémunération. Ces processus sont réalisés avec le support du système d'information Elior Talents, progressivement déployé sur tous les périmètres du Groupe.

En appui du cycle de gestion des talents, plusieurs outils – répertoire des métiers, cartographie des postes, référentiel des compétences, parcours de formation – permettent d'objectiver les entretiens et de clarifier les parcours de mobilité et les possibilités d'évolution. La cartographie des postes a été établie grâce à un travail d'identification de fonctions repères et d'évaluation, selon la méthode IPE de Mercer. Des programmes de formation managériale sont conçus et déployés par le Groupe. Parallèlement, les équipes formation des différents marchés et pays répondent aux besoins spécifiques de leurs collaborateurs par une offre de formation adaptée.

Elior encourage et accompagne la mobilité de ses collaborateurs entre les différents marchés, activités et filières du Groupe. Les règles et principes de la politique de mobilité interne ont été édictés dans un document destiné à l'ensemble des managers du Groupe. Les opportunités de postes sont répertoriées dans la bourse de l'emploi, Elior Recrutement, et à compétences égales, une candidature interne est systématiquement privilégiée.

Enfin, Elior veille à l'équité interne et à la compétitivité externe des packages de rémunération de ses collaborateurs. Ainsi, des études de benchmark internes et externes sont réalisées chaque année, à la fois en niveau de rémunération et en structure de packages. Les cadres dirigeants bénéficient d'un dispositif de bonus annuel, actualisé fin 2013 afin de le rapprocher des pratiques de marché et de le doter de règles fortement incitatives. Ce dispositif vise à mobiliser les collaborateurs clés autour de l'ambition de développement d'Elior en accordant une part significative aux critères financiers d'EBIT et de chiffre d'affaires. Parallèlement, des critères de « feuille de route » sont définis par marchés ou par direction fonctionnelle afin de soutenir la réalisation des critères financiers, à travers notamment la génération de cash flow. Le dispositif se caractérise également par la fixation de seuils de déclenchement et la prise en compte de la sur-performance de chaque collaborateur sur son périmètre d'action.

L'ensemble de ces dispositifs contribue à la rétention des collaborateurs Elior, facilite le suivi et la reconnaissance de la performance et permet une allocation claire et à jour des responsabilités.

e. Ethique et règles de conduites professionnelles

Les collaborateurs du Groupe doivent mener à bien leurs activités professionnelles dans le respect des quatre valeurs d'entreprise suivantes : la passion du service, le goût de la performance, l'esprit d'initiative, le respect des engagements. Ces valeurs ont été définies et déployées grâce à une approche progressive et qualitative, réalisée par un cabinet indépendant auprès d'un panel de managers représentant la diversité du Groupe Elior. Elles sont pré-

sentées à chaque nouvel entrant et sont rappelées sur le site intranet du Groupe.

3.2.2.2 Dispositifs de gestion des risques

L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Pour déterminer la manière dont les risques sont gérés, il convient donc de commencer par les évaluer. Le management tient compte des éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique susceptibles de l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Il existe quatre principes associés à la composante « évaluation des risques » :

- l'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation ;
- l'organisation identifie les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés ;
- l'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs ;
- l'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.

Une présentation du cadre général de la gestion des risques et une description de chacun d'entre eux est faite dans la section 3.2.1 sur les facteurs de risque du Document de Référence.

3.2.2.2.1 Organisation de la gestion des risques

Le Groupe a mis en place un dispositif de gestion des risques visant à identifier, évaluer, hiérarchiser et traiter de façon rationnelle les risques majeurs auxquels le Groupe est exposé, et à suivre cette exposition dans le temps. Il doit permettre la compréhension et l'intégration des aléas par les opérationnels dans leur gestion quotidienne, et de s'assurer de la mise en place de plans de couverture pertinents, de contrôles ou de mesures de suivi, en adéquation avec la stratégie et les objectifs du Groupe.

Ce dispositif permet au Groupe de décider des risques auxquels il s'expose et de mieux les maîtriser, pour le bon déploiement de sa stratégie. Mis en œuvre par les opérationnels, animé par la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe, et suivi par le conseil d'administration et son comité d'audit, le dispositif de gestion des risques est un élément clé de la gouvernance du Groupe.

Dans ce contexte, le processus de gestion des risques est organisé autour de trois piliers :

- l'établissement d'une cartographie des risques et des plans d'action correspondant au niveau du Groupe ;
- le contrôle des risques inhérents aux processus critiques au sein de chaque entité du Groupe faisant l'objet d'une évaluation permanente, pour certains d'entre eux avec l'aide d'experts extérieurs ;

- l'audit des processus et de certains risques transverses par la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe.

La cartographie des risques Groupe a été menée au cours de l'année 2014 par la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe en impliquant un panel étendu de responsables opérationnels au sein du Groupe. Tout d'abord, la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe, appuyée par des experts externes, a réalisé des entretiens individuels avec les membres du comité exécutif et les membres occupant d'autres fonctions stratégiques au niveau du Groupe et des *business units* afin d'identifier les risques auxquels ils sont exposés dans leur périmètre de responsabilité. La direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe a réalisé ensuite une synthèse des principaux risques en précisant leur définition, leur fréquence, leurs impacts (financier, humain, juridique ou de réputation) et leur degré de maîtrise. Un score a été affecté à chaque risque et les directions concernées sont chargées d'établir des plans d'action adaptés en fonction des principaux risques identifiés. La cartographie des risques a, par ailleurs, été revue et validée par le comité exécutif et présentée au comité d'audit. Les plans d'action seront mis en œuvre par les managers locaux sous la responsabilité des directions de *business units* ou fonctionnelles sous la supervision de la direction générale du Groupe. Le dispositif de gestion des risques fera l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière par la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe sous l'autorité de la direction générale.

3.2.2.2 Gestion des risques assurables

La direction des assurances du Groupe et de la prévention des risques, rattachée à la direction du *risk management* et de l'audit interne du Groupe, a la responsabilité de mettre en place les couvertures d'assurance afin de préserver les intérêts du Groupe.

Elle est constituée d'une équipe centrale de 3 personnes appuyée par un réseau de correspondants internes (métiers et/ou géographiques : correspondants assurance, responsables hygiène et sécurité, directeurs financiers, comité des risques routiers) et externes (ingénieurs d'assurances).

Elle propose la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens et met en œuvre une politique de réduction des risques contractuels en collaboration avec la direction juridique opérations au travers, notamment, de clauses de limitation de responsabilité ; elle arbitre entre la conservation (auto-assurance) au sein du Groupe des conséquences financières qui résulteraient de la survenance de certains types de risques et leur transfert au marché de l'assurance. Ce transfert est opéré via des programmes d'assurances internationaux standardisant pour une large part le transfert des risques aux assureurs et mutualisant l'achat de garanties dans le Groupe. Les principaux programmes d'assurances internationaux sont placés auprès d'assureurs présentant en

2014 une solidité financière supérieure ou égale à la notation A – chez Standard & Poor's.

Les programmes internationaux d'assurance du Groupe sont constitués de polices communes à l'ensemble des filiales (dont la responsabilité civile et les dommages aux biens/pertes d'exploitation) et de polices locales, intégrées ou non.

Les assurances dites de « Responsabilité Civile » couvrent les dommages causés aux tiers du fait de l'activité d'Elior. Le Groupe a déployé un programme mondial de « Responsabilité Civile » permettant à l'ensemble du Groupe d'en bénéficier, à l'exception à l'heure actuelle de la filiale américaine nouvellement acquise, THS. Les assurances dites de « Dommages » couvrent les dommages causés aux biens nécessaires à l'exploitation et les pertes d'exploitation qui seraient consécutives à un événement accidentel (incendie, dégât des eaux, événement naturel ...). S'agissant des dommages aux biens et pertes d'exploitation, les sites sont assurés par des polices locales intégrées ou non intégrées, et via le programme du Groupe.

La direction des assurances Groupe et de la prévention des risques effectue un recensement annuel des sites et des valeurs assurables dans le Groupe. Elle centralise l'ensemble des déclarations de sinistres faites par les correspondants assurance en France et met progressivement en place un *reporting* consolidé des sinistres survenus dans les filiales étrangères. Pour les sujets les plus significatifs et/ou répétitifs, une analyse des causes est réalisée en partenariat avec les assureurs.

La direction des assurances Groupe et de la prévention des risques a mis en place un *reporting* sur la sinistralité par marché d'activité, à destination des comités de direction des différentes filiales du Groupe. En France, un *reporting* spécifique à la sécurité routière est également partagé avec le comité des risques routiers.

Enfin, la direction des assurances Groupe et de la prévention des risques a développé plusieurs dispositifs de prévention des risques assurables au sein du Groupe :

1. veille réglementaire : elle est assurée par l'équipe centrale afin de fournir une aide et un soutien aux responsables sécurité des différents sites du Groupe ;
2. diffusion de consignes de sécurité relatives aux risques opérationnels majeurs du Groupe, rédigées par les responsables sécurité du Groupe en partenariat avec les ingénieurs d'assurances (partage des bonnes pratiques) ;
3. diffusion régulière d'un journal interne sur le thème de la sécurité routière en France ;
4. organisation de visites de risques, sur une vingtaine de sites du Groupe chaque année, en France et dans les filiales étrangères, selon un planning défini par les assureurs eux-mêmes : chaque visite donne lieu à un rapport écrit qui comporte notamment des préconisations visant à améliorer la sécurité et/ou la conformité du site. Lors-

que cela est pertinent, ces préconisations sont érigées en bonnes pratiques et généralisées à l'ensemble du Groupe.

3.2.2.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle désignent les actions définies par les règles et procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable que sont mises en œuvre les instructions du management pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Les activités de contrôle sont réalisées à tous les niveaux de l'entité et à divers stades des processus métier. Elles peuvent également être mises en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information.

Il existe trois principes associés à la composante « activités de contrôle » :

1. l'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
2. l'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs ;
3. l'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs, et de procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles.

Les activités de contrôle mises en place par le Groupe ont pour objectifs :

- de veiller à ce que l'activité du Groupe et du personnel s'inscrive dans le cadre défini par les lois et règlements applicables, par les orientations données par la direction générale, et par les engagements et règles internes de la Société ;
- de prévenir et maîtriser les risques encourus par le Groupe, non seulement dans les domaines comptables et financiers, y inclus les risques d'erreurs ou de fraudes, mais aussi dans les domaines opérationnels, pour protéger et préserver ses activités et plus généralement le patrimoine de la Société ;
- de produire dans les meilleurs délais des informations comptables, financières et de gestion, pour d'une part assurer la fiabilité et la pertinence, dans le cadre des normes et règlements applicables, de l'information financière communiquée aux actionnaires, et d'autre part permettre un pilotage approprié du Groupe.

L'architecture du dispositif de contrôle interne, placée sous la responsabilité du directeur général du Groupe, se fonde sur une organisation en trois niveaux :

1. le premier niveau de contrôle est exercé par chaque collaborateur et sa hiérarchie, en fonction des responsabilités qui lui ont été explicitement déléguées, des procédures applicables à l'activité qu'il exerce et des instructions communiquées ;
2. le deuxième niveau de contrôle est du ressort de fonctions spécialisées, indépendantes des activités contrô-

lées. Ce deuxième niveau peut également être de la responsabilité de collaborateurs issus de fonctions opérationnelles, de support et de contrôle ;

3. le troisième niveau de contrôle est constitué par la filière audit interne du Groupe Elior, coordonnée par la direction *risk management* et audit interne du Groupe qui a pour mission de veiller en permanence au caractère performant et à l'application effective des deux niveaux de contrôle définis ci-dessus.

3.2.2.3.1 Hygiène et sécurité des aliments

Dans chaque pays où le Groupe est présent, les directions générales des opérations ont mis en place, sous l'égide de la direction générale du Groupe, des fonctions « achats » et « qualité » qui leur permettent d'assurer au mieux la sécurité des aliments au niveau de leurs activités. Ces fonctions définissent notamment la politique et les procédures de sécurité en matière d'hygiène et de sécurité des aliments qui doivent être mises en œuvre, les moyens permettant de vérifier leur application ainsi que les procédures d'alerte à suivre en cas de situation de crise.

En France, cette mission est assurée par une direction centrale unique indépendante des entités opérationnelles, la direction de la qualité et de la sécurité (« DQS »), composée de 14 personnes, qui a pour mission de :

1. maîtriser et sécuriser la qualité des approvisionnements du Groupe tant pour les produits alimentaires que pour les produits non alimentaires ;
2. définir les règles d'hygiène pour l'ensemble des sites du Groupe et en vérifier l'application ;
3. apporter l'expertise technique et scientifique pour gérer les dossiers avec les services officiels ;
4. gérer les alertes alimentaires ;
5. garantir la pérennité des certifications qualités de la direction générale des achats et de la logistique (« DGAL »).

La DQS est divisée en deux services : (i) le service qualité produits, qui a pour mission de mettre en œuvre auprès des fournisseurs la politique de qualité et de sécurité des aliments du Groupe ; (ii) le service hygiène alimentaire qui est en charge d'assurer la sécurité alimentaire au niveau des restaurants du Groupe.

La DQS est certifiée ISO9001 (depuis 1994), ISO14001 (depuis 2010) et ISO22000 (depuis 2012).

Les filiales étrangères du Groupe ont également mis en place des systèmes de contrôle de sécurité sanitaire et alimentaire.

Grâce à cette organisation, le Groupe a mis en place plusieurs outils afin de s'assurer de la qualité des produits servis sur l'ensemble de ses restaurants. Les dispositifs mis en place permettent de couvrir autant l'amont que l'aval de la production et de garantir ainsi un très haut niveau de sécurité.

a. Sécurité des aliments au sein de la chaîne d'approvisionnement

Depuis 10 ans, Elior a mis en place en France une démarche formalisée de qualification et de suivi qualité des fournisseurs, sous la responsabilité du service qualité produits de la DQS. Tout nouveau fournisseur doit être qualifié avant d'être référencé et cette qualification s'appuie sur :

- l'acceptation des spécifications générales du Groupe en matière de qualité et de sécurité des aliments par le fournisseur ;
- l'acceptation des spécifications qualité produits du Groupe par le fournisseur ;
- la réalisation d'un audit fournisseur (sur site et/ou documentaire selon l'activité du fournisseur).

Elior a développé des grilles d'audit spécifiques à l'activité des fournisseurs (distributeur, industriel, artisan, abattoir-découpe, production laitière, importateur), qui mettent l'accent sur les points clés de la maîtrise sanitaire des différents métiers. Le référentiel d'audit évolue en permanence en fonction des risques émergents. Les audits sont réalisés par des intervenants internes et externes, certifiés, reconnus pour leurs compétences (docteurs vétérinaires, ingénieurs chimistes, ingénieurs agronomes, etc.).

Par ailleurs, les fournisseurs font l'objet d'un suivi par le service qualité produits via un plan d'audits. Chaque audit se déroule sur la base d'un test de traçabilité complet, de la réception des matières premières à la distribution du produit fini chez Elior. Les engagements déclaratifs du fournisseur sont alors vérifiés point par point (entre 100 et 200 critères). L'audit fait l'objet d'un rapport écrit détaillant le plan de progrès attendu, lequel est repris lors de l'audit suivant.

La planification annuelle des audits prend en compte les risques liés aux produits, l'historique de la collaboration avec le fournisseur ainsi que les événements marquants de l'année précédente. Les audits fournisseurs sont au nombre d'environ 150 par an. Des audits similaires (qualification et suivi) sont réalisés pour les produits non alimentaires.

Le service qualité produits a également mis en place un plan de contrôle des produits. La liste des produits contrôlés est établie en début d'année par chaque ingénieur produits sur les familles de produits dont il a la charge, selon un arbitrage multifactoriel : le risque alimentaire, la satisfaction client (réclamations, volume), les résultats des contrôles précédents et l'historique du fournisseur. Les paramètres analysés (organoleptiques, microbiologiques ou physico-chimiques) sont définis en fonction des attentes d'Elior, de la réglementation mais aussi de l'actualité. Ainsi en 2004, les recherches ont été accentuées sur l'absence d'antibiotiques dans les produits carnés, en 2009 sur les résidus de pesticides sur les fruits et légumes, en 2012 sur les métaux lourds dans tous les produits et en 2013 sur la vérification des ingrédients déclarés avec des contrôles ADN sur les produits élaborés. Chaque non-conformité détectée fait ensuite l'objet d'un suivi auprès du fournisseur.

Les résultats des audits fournisseurs et des contrôles produits sont enregistrés et conservés dans une base de données centrale, dénommée tableau de bord qualité (« TBQ »). Elior dispose ainsi d'un historique détaillé de plus de 10 ans sur ces audits, soit environ 875 audits et 13 000 analyses de matières premières. Pour un fournisseur donné, le TBQ permet de retrouver tous les audits réalisés depuis son référencement chez Elior, la liste des produits par site de production, les cahiers des charges signés ainsi que les analyses produits réalisées lors du plan de contrôles. Chaque fournisseur se voit attribuer annuellement une note « qualité », calculée en fonction des résultats des audits et des analyses dont il a fait l'objet ainsi que sur sa capacité à réagir en cas de problème. En cas de note jugée insuffisante, le service qualité produits se rapproche du service achats afin de définir les mesures correctives à prendre.

b. Sécurité des aliments et hygiène sur les sites de production

Le service hygiène alimentaire (« SHA ») de la DQS a défini, en partenariat avec les opérationnels d'Elior, des règles en matière d'hygiène, au travers d'un système d'analyse des dangers et d'évaluation des risques fondé sur la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Le plan de maîtrise sanitaire (« PMS ») Elior comprend une centaine de fiches et est distribué dans l'ensemble des restaurants d'Elior en France. Pour chaque étape des processus de fabrication et de vente, l'ensemble des dangers potentiels a été analysé et des mesures préventives y ont été associées. L'ensemble de ces mesures est repris sous forme de règles d'hygiène générales (locaux, personnel, nettoyage et désinfection) et de mesures d'hygiène spécifiques (stockage, décongélation, refroidissement, etc.). Si le guide retranscrit essentiellement les exigences réglementaires, Elior va au-delà de ces exigences lorsqu'elles sont imprécises ou insuffisantes (exemple : durée de vie des produits). Le PMS Elior est régulièrement remis à jour par les experts hygiène en fonction de l'évolution des pratiques et de la réglementation. Des formations spécifiques sont également dispensées au personnel exécutant et à l'encadrement par des formateurs internes ou externes, afin de connaître les exigences réglementaires, d'identifier les points critiques et de comprendre les responsabilités de chacun.

Le SHA réalise la vérification de l'application de ces règles d'hygiène et de l'efficacité de ces dispositions au travers d'un système de surveillance confié à des laboratoires prestataires indépendants, accrédités Cofrac.

Le suivi hygiène des sites comprend trois sortes de contrôles :

1. des analyses microbiologiques sur produits finis, pour vérifier la conformité sanitaire des denrées proposées à la consommation ;
2. des analyses de surfaces pour s'assurer de l'efficacité des actions de nettoyage ;
3. des audits hygiène spécifiquement consacrés au suivi de l'application des règles d'hygiène et des enregistrements définis dans le manuel HACCP.

Le plan de prélèvements et d'audits est défini en fonction de l'activité des différents sites (nature et volume). Les audits relatifs à l'hygiène sont au nombre d'environ 15 000 par an, qui s'accompagnent d'environ 80 000 analyses de produits et 15 000 analyses de surface. Les résultats de ces audits et analyses sont enregistrés et conservés dans une base de données centrale (dénommée « SHA Web ») à laquelle ont accès les coordinateurs hygiène de chaque division d'Elior en France.

De plus, le Service Hygiène Alimentaire gère de façon centrale les alertes alimentaires (blocage, retrait ou rappel de produits) et les suspicions toxi-infections alimentaires collectives (« TIAC »), en particulier avec les services officiels. Ce service peut alerter en temps réel les sites, au moyen de la messagerie électronique, d'un souci éventuel sur un produit et de l'obligation de le retirer de la consommation. Un numéro unique permet par ailleurs à l'ensemble du personnel d'Elior de signaler rapidement au SHA toute anomalie.

3.2.2.3.2 Santé et sécurité au travail

Pour garantir la santé et la sécurité de ses salariés, Elior s'est engagé depuis de nombreuses années dans une politique volontariste pour réduire l'exposition aux risques. Cette politique se décline notamment en France par un accès à des formations spécifiques pour mieux comprendre, donc mieux maîtriser, les risques :

- **Formation sécurité au travail** : plusieurs modules ont été créés pour aider les responsables de site à préserver la santé et la sécurité de leurs collaborateurs par la prévention et l'analyse des risques professionnels ;
- **Formations incendie/évacuation** : dans un métier qui accueille du public et où la présence de flammes vives est constante, cette formation revêt une importance toute particulière ;
- **Formation aux risques chimiques** : les salariés amenés à manipuler des produits lessiviels sont formés à leur utilisation correcte pour garantir leur santé ;
- **Formation gestes et postures** : pour se prémunir des troubles musculo-squelettiques, les salariés doivent apprendre à bien se positionner et à bien utiliser les équipements d'aide mis à leur disposition ;
- **Formations spécifiques** : pour les salariés effectuant des tâches particulières, des formations habilitations électriques, CACES, sont obligatoires pour garantir leur sécurité avant toute intervention électrique ou manipulation d'engins motorisés ;
- **Formations SST** : des Sauveteurs Secouristes du Travail sont formés régulièrement sur l'ensemble de nos restaurants ;
- **Formation à la sécurité routière** : des formations spécifiques visant à mieux maîtriser son véhicule en toutes circonstances ont été mises en place pour les conducteurs effec-

tuant de nombreux déplacements et pour ceux ayant eu un accident.

Elle est complétée par tout un dispositif pour améliorer les équipements de protection mis à disposition de chacun :

- participation à l'élaboration d'équipements de sécurité plus efficaces en collaboration avec les industriels (gants anti-chaaleur, cutters sécurisés, chaussures avec un meilleur niveau d'adhérence, ...). Spontex s'est ainsi vu remettre le prix APRIA en 2008 pour l'élaboration du gant « temp-cook » réalisé en partenariat avec Elior ;
- mise en place de contrôles et de tests auprès des futurs utilisateurs, avant référencement de l'ensemble des équipements professionnels de sécurité ;
- accès aux commandes de ces équipements via une base de données accessible par l'intranet ;
- réalisation des nouvelles tenues de travail de son personnel avec des tissus respectant la norme Oeko-tex qui participe à la démarche fibre citoyenne : respect des normes de l'Organisation Internationale du Travail, des principes de précaution en matière d'environnement (consommations et rejets), mais aussi absence de colorants et produits chimiques cancérigènes et absence de fibres allergènes.

Chaque division d'Elior France dispose d'une direction sécurité attitrée qui a pour mission de déployer tous les outils de sécurité disponibles et de les adapter aux spécificités de son marché.

Chaque division d'Elior utilise une trame spécifique pour son document unique d'évaluation des risques (« DUER »). Cette trame comporte une pré-liste de risques (non exclusive) identifiés par la division en tenant compte, notamment, des conseils et indications de l'INRS et des risques spécifiques liés à chaque environnement.

3.2.2.3.3 Contrôle financier des activités opérationnelles

Le pôle de contrôle financier des activités assure une mission permanente de contrôle des opérations et du développement des activités du Groupe. Il est rattaché à la direction financière du Groupe.

Les directions financières des divisions et filiales du Groupe, qui regroupent les activités de Restauration Collective et de *Support Services* ou de Restauration de Concessions dans chaque pays où le Groupe opère sont rattachées, au niveau hiérarchique, à leur direction générale, et au niveau fonctionnel, au pôle de contrôle financier des activités et à la direction financière du Groupe.

Les directions financières des principales divisions et filiales du Groupe ont édicté, sous l'égide de leur direction générale, des règles propres à leur périmètre opérationnel, qui découlent des règles Groupe ou qui les complètent. Ces règles, formalisées dans des manuels diffusés sous format papier ou disponibles sur intranet, concernent notamment les aspects relatifs aux embauches et rémunérations, engagements de dépenses, investissements, pouvoirs et signatures bancaires, notes de frais et avantages en nature, au sein de leur organisation interne.

3.2.2.3.4 Dispositifs de contrôle interne liés aux systèmes d'information

La direction des systèmes d'information Groupe, rattachée à la direction financière du Groupe, est chargée de concevoir et de mettre en œuvre 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.

Les systèmes d'information des filiales étrangères du Groupe sont sous la responsabilité des directions des systèmes d'information de chaque pays. La direction du contrôle financier Groupe et la direction des systèmes d'information Groupe coordonnent et assistent les mises en place et les évolutions des principaux systèmes d'information comptables et financiers.

Les principes de coordination étroite d'une part et de séparation claire des rôles entre maîtrise d'œuvre de la direction des systèmes d'information et maîtrise d'ouvrage par les utilisateurs (direction du contrôle financier Groupe, direction financière des activités, 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 et en lien fonctionnel fort avec la direction *risk management* et audit interne Groupe, le responsable de la sécurité des systèmes d'information (« RSSI ») Groupe a mis en place la politique générale de sécurité du système d'information. Cette politique décrit notamment les rôles du comité de pilotage sécurité système d'information, présidé par le directeur financier Groupe avec la participation de la direction *risk management* et audit interne Groupe et celle de responsables opérationnels.

Dans le cadre de ses fonctions, le RSSI a conçu et déployé auprès des filiales un premier questionnaire d'auto-évaluation sécurité. Un audit de sécurité technique est, par ailleurs, prévu pour la fin de l'année 2014 comportant des tests d'intrusion et une évaluation de la sensibilité des collaborateurs aux meilleures pratiques de sécurité.

Un programme de sensibilisation des collaborateurs autour de la sécurité des systèmes d'information est en cours de développement afin de promouvoir les comportements sécuritaires au sein du Groupe. A ce titre, Elior a cofinancé, avec une trentaine de sociétés adhérentes au CIGREF, un *serious game* qui sera lancé début 2015.

Concernant les systèmes d'information Groupe, les procédures de continuité d'activité sont en place, en partenariat avec un prestataire extérieur. Elles sont contrôlées régulièrement et testées en conditions réelles. De plus, les applications bénéficient de mesures de sauvegarde externalisée permettant de garantir l'intégrité des données et un réta-

blissement rapide du service en cas de dysfonctionnement majeur. Les filiales étrangères sont responsables de la mise en place de leur propre système de reprise d'activité.

3.2.2.3.5 Procédures mises en place par la direction de la trésorerie et du financement Groupe (« DTG ») pour la gestion des risques financiers du Groupe

La centralisation au niveau du Groupe des opérations de marché, sous la responsabilité de la DTG, est appliquée à l'ensemble des filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale, hors Aréas et THS qui traitent elles-mêmes leurs opérations sous la supervision de la DTG. Cette centralisation a notamment pour objectif la maîtrise et l'amélioration de la gestion des risques financiers dans des conditions de sécurité optimale et au meilleur coût, ainsi que l'harmonisation des pratiques mises en œuvre.

De même, la DTG a en charge la mise en place et la gestion des financements du Groupe (dette bancaire, financement obligataire, titrisation de créances ...). Elle assure ainsi le financement des filiales, en particulier dans le cadre du fonctionnement de la centrale de trésorerie du Groupe. Ce mode de fonctionnement a notamment pour objectif la centralisation et la maîtrise des engagements financiers du Groupe et la réduction des coûts.

La DTG négocie également des lignes de cautions pour le compte de filiales françaises et étrangères (hors Areas et THS).

Un *reporting* mensuel d'endettement financier net du Groupe a été mis en place par la DTG permettant le suivi et le pilotage de la liquidité du Groupe. L'essentiel de l'endettement externe du Groupe étant centralisé au niveau de la société mère, l'endettement net consolidé peut être déterminé quotidiennement.

Au titre du périmètre d'activité du Groupe en France, la DTG assure enfin une mission de gestion des flux bancaires, négocie les conditions bancaires et veille à leur bonne application. Elle accompagne les filiales étrangères dans l'organisation bancaire et la négociation des frais. Elle est également en charge, en coordination avec la direction des systèmes d'information du Groupe et du centre de compétence SAP, de la mise en place des nouveaux outils informatiques visant à assurer la gestion quotidienne des flux de trésorerie, renforcer la sécurité des paiements et optimiser la facturation bancaire.

Enfin, la DTG gère les délégations des pouvoirs bancaires via un système dédié pour l'ensemble des divisions d'Elior en France.

Afin d'assurer ces différentes missions, les équipes de la DTG sont organisées en trois pôles : engagements/reportings, cash management/administration bancaire, gestion des moyens de paiements/administration des systèmes d'information. Un réseau de trésoriers est en place dans les principales *business units* du Groupe pour relayer les politiques et règles Groupe dans les meilleures conditions.

L'organisation en place, alliée à l'utilisation d'un logiciel de gestion de trésorerie et d'un logiciel de gestion des moyens de paiement pour le Groupe, permet de disposer à tout moment d'une visibilité directe sur les positions de trésorerie dans les filiales.

Les principaux axes de travail de la DTG en matière de contrôle interne sont les suivants :

- *Prévention des risques de fraude* : un dispositif complet a été mis en place afin de limiter les risques d'utilisation frauduleuse des moyens de paiements en limitant notamment les virements papiers et les chèques. Des règles de séparation des tâches strictes sont également appliquées à l'ensemble de l'équipe centrale et du réseau de trésoriers.
- *Sécurité des transports de fonds* : Elior ne recourt qu'à des transporteurs de fonds professionnels et met en œuvre des dispositifs de protection avancés des fonds de caisse.
- *Recherche des meilleures pratiques de gestion afin d'optimiser la sécurité des transactions et l'efficacité administrative* : la DTG a pour objectif de rechercher et d'adopter les meilleures pratiques de la profession pour l'ensemble des processus gérés. Au-delà des éléments d'information déjà mentionnés dans le présent rapport, cet objectif se traduit notamment par l'industrialisation des processus d'encaissements des flux permettant notamment une comptabilisation automatisée des écritures, la volonté de dématérialiser l'ensemble des moyens de paiements (CB, titres restaurants dématérialisés, virements électroniques ...), le déploiement prochain d'un logiciel de gestion des cautions et une veille active auprès de l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (« AFTE »).

3.2.2.3.6 Sécurisation juridique des opérations et engagements

La direction juridique Groupe, rattachée à la direction financière du Groupe, a pour mission de veiller à la sécurité juridique des activités et du Groupe. En particulier, la direction juridique Groupe est en charge, de façon directe ou en support des directions locales, de la protection des actifs incorporels (marques, droits de concession ...) détenus par le Groupe. Elle veille au respect des lois et règlements et des règles internes du Groupe auxquelles sont soumises les activités du Groupe.

La direction juridique Groupe intervient de manière directe ou déléguée, en coordination avec les conseils externes du Groupe, afin de sécuriser les aspects juridiques et contractuels des contrats importants, notamment les contrats de financement, et des acquisitions ou cessions de participations et de gérer les contentieux présentant des enjeux significatifs au niveau Groupe. Cette fonction est assurée en France et au Royaume-Uni par des juristes internes. En France, ces juristes sont spécialisés par marché (Entrepre-

ses, Enseignement et Santé, Concessions, etc.), sous la coordination du directeur juridique *corporate* pour les acquisitions et cessions de participations ainsi que pour les opérations financières et sous la coordination du directeur juridique des opérations pour les contrats en lien avec les opérations et la gestion juridique des actifs incorporels. Au Royaume-Uni, ces juristes sont coordonnés par la responsable juridique locale. Les autres pays font appel à des conseils externes.

La direction juridique *corporate* coordonne également la mise en œuvre et le respect des règles de gouvernance au sein du Groupe, en assurant notamment le secrétariat du conseil d'administration de la Société et des différents organes de direction de ses filiales françaises, et en supervisant celui de ses principales filiales étrangères.

3.2.2.4 Information et communication

Dans le cadre de ses responsabilités en matière de contrôle interne et afin de permettre la réalisation de ses objectifs, toute entité a besoin d'un certain nombre d'informations. La communication est à la fois interne et externe et fournit à l'organisation l'information nécessaire à l'exercice de ses contrôles courants. La communication permet aux collaborateurs de comprendre les responsabilités liées au contrôle interne et leur importance pour la réalisation des objectifs.

Il existe trois principes associés à la composante « Information et communication » :

1. l'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne ;
2. l'organisation communique en interne l'information nécessaire au bon fonctionnement du contrôle interne, notamment les informations relatives aux objectifs et aux responsabilités du contrôle interne ;
3. l'organisation communique aux tiers les éléments qui peuvent affecter le bon fonctionnement du contrôle interne.¹²

Afin de recueillir et de diffuser une information pertinente qui permette à chacun d'assumer ses responsabilités, Elior s'appuie sur les dispositifs suivants :

1. son organisation décentralisée et son système d'information qui sont des éléments facilitant la circulation des informations nécessaires aux prises de décision. Les directeurs fonctionnels et opérationnels sont ainsi responsables, chacun à leur niveau, de la diffusion des règles, politiques et procédures applicables dans l'ensemble du Groupe ;
2. les différents sites intranet et les bases documentaires qui permettent un partage des informations au sein du Groupe. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais encore des données extra financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles ;

(12) COSO Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mises en œuvre et de pilotage – Traduction française.

3. Les activités de communication et de formation initiées par la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe qui anime et coordonne le réseau des contrôleurs internes/auditeurs internes :

- elle assure la formation et l'intégration des nouveaux auditeurs ;
- elle communique régulièrement à différents niveaux de l'organisation (réunions au niveau des *business units* avec les directeurs financiers ou des opérationnels notamment) ;

4. La directrice des relations investisseurs, qui est en charge des relations avec les actionnaires, les investisseurs et les analystes financiers.

3.2.2.5 Pilotage du contrôle interne dans le Groupe

Le référentiel de contrôle interne COSO stipule que l'organisation procède à des évaluations continues ou ponctuelles, ou à une combinaison de ces deux formes d'évaluation pour s'assurer que chacune des cinq composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent. Les constats sont évalués et les déficiences sont communiquées en temps voulu, les points importants étant signalés à la direction générale et au conseil d'administration.

Il existe deux principes associés à la composante « Pilotage » :

1. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent ;
2. L'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctives, y compris, le cas échéant, à la direction générale et au conseil d'administration

Le pilotage du contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

3.2.2.5.1 Conseil d'administration et comités spécialisés

Le conseil d'administration et ses comités spécialisés, et en particulier, le comité d'audit, veillent à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne du Groupe.

En particulier, parmi ses missions, le comité d'audit du Groupe réalise un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable. Dès lors, le comité d'audit doit s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, de l'identification, de la couverture et de la gestion des risques du Groupe relatifs à ses activités et à l'information comptable et financière.

Le comité d'audit du Groupe doit entendre le responsable de l'audit interne et examiner régulièrement la cartographie des risques métiers. Le comité d'audit doit, en outre, donner son avis sur l'organisation du service et être informé de son programme de travail. Il doit être destina-

taire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports (voir la section 3.1.2.2 sur le fonctionnement du conseil d'administration).

3.2.2.5.2 Comité exécutif du Groupe

Le comité exécutif s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

- le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans l'ensemble du Groupe, et en particulier le suivi des plans d'action identifiés. Des présentations sur le contrôle interne sont régulièrement soumises au comité exécutif. En particulier, des présentations sur les risques de contrôle interne dans les pays considérés comme prioritaires sont réalisées par les directeurs généraux de ces pays ;
- le programme annuel d'audit interne ;
- la revue de la synthèse annuelle des rapports de l'audit interne.

En lien avec les procédures de contrôle interne et dans le respect des limitations de pouvoirs du directeur général prévues par le Règlement Intérieur du conseil d'administration, le comité exécutif du Groupe examine et autorise par ailleurs 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, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets d'acquisition de portefeuilles de contrats ou de fonds de commerce.

3.2.2.5.3 Directions générales des *business units* et directeurs fonctionnels du Groupe

Conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des directions générales des *business units* et des directeurs fonctionnels du Groupe.

Au sein des principales *business units* du Groupe, un réseau de « responsables contrôle interne/audit interne » est en cours de constitution. Leur rôle, sous l'autorité de la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe, consiste principalement à soutenir la direction dans l'identification des risques et accompagner la mise en œuvre des règles de contrôle interne du Groupe.

3.2.2.5.4 Direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe

La direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe joue un rôle clé dans le pilotage du contrôle interne du Groupe. Son organisation et ses missions sont définies par la charte d'audit interne.

a. Vocation et rôles

La direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à tous les niveaux du Groupe, en fonction du plan d'audit annuel approuvé par le directeur général du Groupe, le comité exécutif et le comité d'audit.

A ce titre, la direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe assiste le management et l'aide à exercer efficacement ses missions en lui apportant des analyses, des appréciations, des recommandations de nature à améliorer la maîtrise des activités examinées.

Les missions de l'audit interne du Groupe portent sur l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des fonctions (processus) et des structures (unités, entités, services) du Groupe dans son périmètre consolidé. Dans ce périmètre, toutes les activités, processus, systèmes et entités du Groupe appartiennent au champ d'action de l'audit interne.

Le périmètre d'intervention comprend tous les processus tant opérationnels, de support et de gestion que le gouvernement d'entreprise, les processus de gestion des risques et du contrôle.

Les activités significatives externalisées entrent également dans le champ de l'audit, étant entendu qu'il appartient aux services opérationnels d'organiser les conditions de réalisation d'audits à travers l'insertion de clauses d'audit dans les contrats de prestations. Le périmètre d'intervention de l'audit interne ne couvre pas, en revanche, les activités des sociétés dans lesquelles le Groupe ne détient qu'une participation minoritaire. Cependant, il revient au représentant du Groupe au conseil d'administration de telles sociétés, de s'informer sur l'état du dispositif de contrôle interne et d'alerter, si nécessaire la direction générale et la direction de l'audit du Groupe.

Cette direction est également chargée de l'animation du processus de contrôle interne et du pilotage des travaux sur la construction du référentiel de contrôle interne global et la mise en place de l'outil informatique dédié qui sera déployé au cours des prochains mois.

b. Construction du plan d'audit interne et reporting

Un plan d'audit interne prévoyant les missions récurrentes et spécifiques à réaliser est établi annuellement par le service d'audit interne. Il s'appuie sur une analyse des risques de l'organisation.

Ce plan annuel est approuvé par la direction générale ; le comité d'audit se prononce sur ce programme annuel d'audit.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport écrit destiné aux personnes auditées ainsi qu'à leur hiérarchie et la direction générale du Groupe. Le rapport comprend une évaluation des risques identifiés ainsi que des recommandations sur les mesures permettant d'atténuer ces risques.

Enfin, le directeur de l'audit interne rend périodiquement compte auprès du directeur général et du comité d'audit de la réalisation du plan d'audit annuel et de l'état d'avancement des recommandations émises par l'audit interne.

c. Organisation et ressources

La direction du *risk management* et de l'audit interne Groupe est rattachée hiérarchiquement au directeur général. Elle lui rend compte de son activité lors d'une réunion mensuelle. Le directeur du *risk management* et de l'audit interne Groupe travaille par ailleurs en collaboration avec le directeur financier Groupe et le président du comité d'audit avec lesquels il tient régulièrement des réunions.

Les effectifs de l'audit interne Groupe s'élèvent à 3 personnes au niveau central. En plus de cette équipe centrale, près de 10 responsables contrôle interne/audit interne sont rattachés aux directeurs généraux des principales *business units*.

Ces effectifs représentent en moyenne 1,5 auditeur interne au sein de chaque principale *business unit* du Groupe.

d. Activité au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014

La direction de l'audit interne Groupe a effectué, pendant l'exercice, 16 missions dans l'ensemble des *business units* du Groupe qui se décomposent de la manière suivante :

- audits de sites (cuisines centrales, concessions ...) ;
- audit de processus (opérationnels, juridiques, financiers et comptables) ;
- audits de suivi liés aux plans d'audit interne antérieurs ;
- missions de conseil opérationnel auprès de *business units* ;
- missions ad hoc à la demande de la direction générale ;
- évaluation des pratiques de contrôle interne (sites) ;
- audit d'organisation ;
- revue des engagements ;
- audit de conformité.

3.2.2.6 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

3.2.2.6.1 Processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la Société

Les principaux processus ayant une incidence sur la production de l'information financière, pour lesquels des contrôles clés ont été définis dans le cadre de l'analyse présentée ci-dessus relèvent des domaines suivants :

- finance (processus de clôture des comptes incluant le suivi des engagements hors bilan, processus de consolidation, gestion juridique et fiscale, gestion de la trésorerie),
- achats (de l'appel d'offres à la comptabilisation et au paiement des factures),
- ventes (de la prise de commande à la comptabilisation et à l'encaissement du chiffre d'affaires),
- informatique (gestion de la sécurité, notamment),
- paye et gestion des engagements sociaux,
- gestion des actifs immobilisés corporels et incorporels, et
- gestion des stocks (inventaires physiques, valorisation).

3.2.2.6.2 Points clés du système de contrôle interne pour la production des informations financières publiées

Des procédures spécifiques sont mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration des informations financières publiées, notamment :

- un système informatique comptable (SAP) adapté aux spécificités du Groupe et déployé sur la majorité des filiales sur la base d'un *core* modèle, sous la supervision du centre de compétence SAP d'Elior ;
- un système informatisé de *reporting* financier et de consolidation pour l'essentiel interfacé avec le système comptable SAP, qui permet d'établir les états financiers du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- un processus formalisé de remontée, d'analyse et de contrôle des autres informations publiées dans les documents annuels du Groupe.

Ce dispositif est piloté par un comité d'information présidé par le directeur financier Groupe, composé des principaux responsables fonctionnels du Groupe, qui vérifie, avant leur communication au comité d'audit puis au conseil d'administration, le contenu des communications financières et rapports devant être publiés.

3.2.2.6.3 Organisation et responsabilités dans la production de l'information comptable et financière

Les fonctions de consolidation et *reporting* du Groupe (réalisé sur base mensuelle), de gestion fiscale du Groupe, et d'établissement et de suivi des normes et méthodes comptables du Groupe sont exercées par la direction comptable et fiscale du Groupe, sous la supervision du directeur financier Groupe.

Le contrôle et la validation du système d'information comptable et financier centralisé pour l'ensemble des filiales françaises du Groupe est assuré par la direction du contrôle financier des activités. Par ailleurs, la direction du contrôle financier des activités est responsable en particulier de l'analyse et de la validation des données de *reporting* mensuel, ainsi que du suivi et de l'approbation des dossiers d'investissements. La direction du contrôle financier anime, par ailleurs, la communauté des directions financières et des contrôleurs financiers grâce à l'existence d'un relais au sein de chaque division ou *business unit*. Elle fixe enfin les principales règles de *reporting* et s'assure du déploiement et de la bonne compréhension des politiques comptables et d'un plan de comptes unique au sein du Groupe.

L'outil de consolidation utilisé par le Groupe est SAP BFC (ex Magnitude). Son exploitation et sa maintenance sont effectuées au sein de la direction comptable du Groupe et il est déployé sur l'ensemble du Groupe – sauf chez THS USA, acquis en avril 2013 – et traité actuellement comme un palier de consolidation. L'équipe centrale de consolidation se compose de trois consolideurs expérimentés en consolidation, en *reporting* et en système d'information. Chacun agit sur son périmètre d'entités consolidées et est responsable d'une partie des travaux centraux de consolidation et de *reporting*, l'équipe étant néanmoins organisée pour être polyvalente et autonome pour les travaux cen-

traux. Les sujets techniques et les opérations complexes de consolidation sont traités par le directeur comptable Groupe en lien avec la direction fiscale, l'équipe de consolidation et la direction du contrôle financier. Les directeurs comptables, les responsables comptabilité générale de chaque *business unit* et les membres du centre de compétence SAP constituent le relais stable de la direction comptable et fiscale du Groupe pour l'application de la politique comptable et fiscale du Groupe, la supervision des clôtures comptables, des contrôles fiscaux et des audits légaux.

Un centre de compétence SAP, composé de 11 personnes et placé sous la responsabilité du directeur du contrôle financier, est au service des utilisateurs en accompagnant leurs demandes d'évolution du système pour mieux répondre à leurs besoins tout en respectant les procédures Groupe en matière de production de l'information comptable et financière.

3.2.2.6.4 Processus d'élaboration de l'information comptable et financière

La direction comptable et fiscale du Groupe centralise les données comptables et produit les états financiers de la société mère et du Groupe.

a. Processus budgétaire

Le pôle de contrôle financier des activités assure la maîtrise du processus budgétaire, des *reportings* mensuels et du suivi des investissements. La direction générale peut décider, sur cette base, de lancer tout plan d'action approprié. Le suivi de gestion est effectué par l'intermédiaire du réseau des contrôleurs de gestion dans toutes les filiales du Groupe.

Des revues de performances mensuelles sont réalisées et sont susceptibles de déclencher la mise en œuvre de plans d'actions visant, par exemple, à l'amélioration de la rentabilité d'une activité, l'accélération de son développement commercial, la meilleure maîtrise de ses investissements ou de la gestion de ses besoins en fonds de roulement.

Le rapprochement régulier des résultats de gestion avec les résultats issus de la consolidation statutaire permet de contrôler la fiabilité de l'information financière.

Le système de *reporting* et le processus budgétaire sont unifiés sous le logiciel SAP BFC pour l'ensemble du Groupe. Le processus budgétaire démarre chaque année en avril avec la communication des hypothèses budgétaires macro-économiques de la part de la direction générale et de la direction du contrôle financier (notamment inflation générale, inflation sur les matières premières alimentaires et hausse des salaires). Les *business units* adaptent les hypothèses budgétaires, examinent les enjeux, les risques et opportunités qui leurs sont propres et présentent leur projet de budget en juillet selon un format standard. A l'issue de ces présentations, une feuille de route est établie pour chaque *business unit* afin de recenser les plans d'actions nécessaires pour atteindre les objectifs. Les budgets sont approuvés à la fin du mois de septembre et intégrés dans le logiciel SAP BFC.

b. Commissaires aux comptes

Dans le cadre de la certification de ses comptes annuels, la Société a recours depuis de nombreuses années à un collège unique de commissaires aux comptes dont les travaux recouvrent la quasi-totalité des filiales consolidées et les travaux de consolidation avec une répartition à 50/50.

Ce collège est composé de deux commissaires aux comptes qui interviennent directement, ou indirectement au travers de leurs correspondants ou bureaux locaux, lors des principales échéances que sont la clôture des exercices annuels et semestriels. Ils procèdent à l'examen et à la certification des comptes en normes locales et des liasses de consolida-

tion aux normes Groupe. Ils établissent un rapport d'audit, présenté lors des réunions de synthèse dans les principales filiales auxquelles assistent des membres de la direction comptable et fiscale du Groupe.

Ils procèdent également, lors des interventions pour les périodes intermédiaires à une revue des procédures, à une identification et à une évaluation des risques. Les risques et les processus visés par ces revues, effectuées sur base de rotations annuelles, sont ceux les plus susceptibles d'avoir une incidence sur les comptes des sociétés du Groupe.

3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Exercice clos le 30 septembre 2014)

Aux actionnaires
Elior SA
(anciennement Holding Bercy Investissement SCA)
61-69 rue de Bercy
75012 Paris

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Elior et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de com-

merce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 janvier 2015

KPMG Audit IS

PricewaterhouseCoopers Audit

François Caubrière
Associé

Anne-Laure Julienne
Associée

Eric Bertier
Associé

3.4 SALARIÉS

■ 3.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les politiques de rémunération et avantages annexes d'Elior 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. Le processus de pesées 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.

Les postes sont répartis en 4 grandes catégories, à savoir « *executives* », « *senior managers* », « *managers* » et « contributeurs clés ». Chaque catégorie est subdivisée en classes pour permettre une gestion fine en fonction du niveau.

La politique de salaire de base des catégories « *executives* », « *senior managers* » et « *managers* » (cadres et agents de maîtrise) 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 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 a pour objectif d'assurer l'alignement de l'action des collaborateurs avec les priorités à court et moyen termes du Groupe.

La rémunération des collaborateurs « *executives* », « *senior managers* » et « *managers* » intègre une part variable annuelle pouvant atteindre, à la cible, de 10 % à 35 % de la rémunération annuelle théorique de base – à l'exception des équipes de développement commercial (voir ci-après). Le niveau cible et les critères de performance sont déterminés en fonction de la nature du poste et de son niveau de responsabilité.

La performance s'apprécie généralement à partir de critères collectifs financiers et de critères individuels quantitatifs ou qualitatifs. Les critères financiers (chiffre d'affaires, résultats) – 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. Des travaux d'harmonisation des mécanismes sont actuellement en cours.

La rémunération variable des équipes de développement commercial est en adéquation avec la politique de croissance rentable du Groupe. Les critères de performance mesurés dans les différents dispositifs sont systématiquement le chiffre d'affaires développé et la marge qui en découle. A ce socle de base s'ajoutent des critères qui varient selon les enjeux de développement de chaque marché, de façon à aligner l'action des équipes commerciales sur la stratégie de développement du Groupe. La politique d'intéressement des commerciaux, ainsi indexée directement sur les résultats économiques garantit une logique d'autofinancement.

En complément des dispositifs de rémunération variable annuelle existants, un plan de rémunération variable moyen-long terme est actuellement mis en place pour plus de 150 collaborateurs *executives* du Groupe à l'exception des membres du comité exécutif. Cette part variable pluri-annuelle vise, outre la rétention des collaborateurs participants, à assurer l'alignement des actions engagées par ces collaborateurs dirigeants avec les objectifs moyen-long terme d'Elior, définis par le business plan du Groupe. Cette rémunération pourra atteindre, à l'échéance des 3 années du plan, à la cible, de 6 à 15 mois de rémunération de base, selon le positionnement du poste.

Les systèmes de rémunération définis sont animés par des processus communs pilotés par le Groupe.

Le management par objectifs choisi par Elior s'appuie sur les revues de performance régulières et les entretiens annuels (revues d'objectifs) au cours desquels sont mesurés les résultats atteints au titre de l'exercice écoulé et sont fixés les objectifs au titre de l'exercice à venir.

La revue des rémunérations fixes et des parts variables des comités de direction de chaque marché et de chaque pays est revue par la direction des ressources humaines du Groupe et validée par la direction générale.

À chaque fois qu'un nouveau périmètre rejoint le Groupe, les politiques et processus de rémunération y sont progressivement étendus.

■ 3.4.2 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 :

- a) des comités centraux d'entreprises, des comités d'entreprises, des comités d'établissements ;
- b) des comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ;
- c) des délégués du personnel ;
- d) 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, GPEC, qualité de vie au travail, égalité professionnelle homme-femme, accords intergénérationnels).

■ 3.4.3 ACCORDS DE PARTICIPATIONS ET D'INTÉRESSEMENT

3.4.3.1 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.

3.4.3.2 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. A la date du Document de Référence, la grande majorité des sociétés du Groupe n'ont pas mis en place de dispositif d'intéressement.

3.4.3.3 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application de l'article L. 3332-3 du code du travail. Un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires. Les sommes investies dans un plan d'épargne d'entreprise sont indisponibles pendant cinq ans, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi. Un plan d'épargne d'entreprise a été instauré au sein de chaque entité du Groupe à l'occasion de la conclusion du premier accord portant sur l'épargne salariale. Les principales filiales françaises du Groupe soumises à ces obligations disposent d'un plan d'épargne d'entreprise.

3.4.3.4 Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés

A la date du Document de Référence, le Groupe n'a pas mis en place de système d'intéressement à long terme payable en numéraire au profit de ses principaux dirigeants et/ou mandataires sociaux, ni autorisé ou attribué d'actions de performance (actions gratuites) et/ou d'options de souscription ou d'achat d'actions autres que les plans d'options de souscription d'actions décrits à la section 3.1.5.2 « Rémunération des mandataires sociaux » du Document de Référence.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement.)

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2013-2014

4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	130
4.1.1	Variations de périmètre	130
4.1.2	Chiffre d'affaires	130
4.1.3	Achats consommés	132
4.1.4	Charges de personnel	133
4.1.5	Autres frais opérationnels	134
4.1.6	Impôts et taxes	134
4.1.7	EBITDA	135
4.1.8	Amortissements et provisions opérationnels courants	136
4.1.9	Autres produits et charges opérationnels non courants	136
4.1.10	Charges et produits financiers nets	137
4.1.11	Impôts sur les résultats	137
4.1.12	Résultat net part du Groupe et bénéfice net par action	137
4.1.13	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014	137
4.1.14	Bilan consolidé du Groupe	140
4.1.15	Evènements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2014	141
4.2	Résultat social et dividende	141

4.3	Situation financière et trésorerie du Groupe	142
4.3.1	Trésorerie et capitaux du Groupe	142
4.3.2	Contrat de Crédit Senior	142
4.3.3	Ligne de crédit H1 et Obligations <i>High Yield</i>	144
4.3.4	Ligne de crédit I	145
4.3.5	Le Contrat de Crédit Áreas	146
4.3.6	Le Contrat de Crédit THS	147
4.3.7	Programme de Titrisation de Créances	148
4.3.8	Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe	149
4.4	Perspectives pour l'exercice 2014-2015	150
4.5	Comptes consolidés 2013-2014 et annexes – RFA	151
4.6	Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2013-2014 – RFA	196
4.7	Comptes sociaux et annexes – RFA	197
4.8	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2013-2014 – RFA	206
4.9	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	207

4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2013-2014

4.1 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 Septembre	
	2014	2013
Chiffre d'affaires	5 340,8	5 016,9
Achats consommés	(1 602,2)	(1 497,3)
Charges de personnel	(2 429,6)	(2 331,1)
Autres frais opérationnels	(799,8)	(709,1)
Impôts et taxes	(64,1)	(56,9)
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	2,3	1,5
EBITDA	447,3	424,0
Amortissements et provisions opérationnels courants	(139,0)	(137,5)
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	308,3	286,5
Autres produits et charges opérationnels non courants	(73,5)	(106,4)
Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	234,8	180,1
Charges et produits financiers nets	(137,0)	(138,9)
Résultat avant impôts	97,8	41,2
Impôts sur les résultats	(41,2)	(38,9)
Résultat de la période	56,6	2,3
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	(8,8)	6,4
Résultat net part du groupe	47,8	8,7
Bénéfice net par action ^(*) (en euros)	0,38	0,08
Dividende par action (en euros – proposition pour 2014)	0,20	–

(*) Le bénéfice net par action présenté ci-dessus est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions Elior en circulation au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 et tient compte de l'augmentation de capital réalisée lors de l'entrée en bourse le 11 juin 2014. Sur la base du nombre d'actions Elior existant à la clôture, le bénéfice par action s'établirait à 0,29 euro par action.

■ 4.1.1 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

Les principales variations du périmètre de consolidation du Groupe résultent des cessions d'activités opérées par Àreas et jugées non stratégiques, en l'occurrence :

- les activités de concessions au Maroc et en Argentine qui ont été cédées en décembre 2013, qui génèrent un chiffre d'affaires d'environ 20 millions d'euros sur une année pleine ;
- la participation de 40 % dans la société Arco Prime que la société Àreas Chili a cédé à son coactionnaire au cours du dernier trimestre de l'exercice clos au 30 septembre

2014 pour un prix de vente de 20 millions d'euros. Arco Prime, qui exploite des aires d'autoroutes au Chili, était mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe Elior jusqu'au 30 juin 2014.

■ 4.1.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé a augmenté de 323,9 millions d'euros, soit 6,5 %, passant de 5 016,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 5 340,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014, la société THS étant entrée dans le périmètre du Groupe le 15 avril 2013.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires consolidé par activité 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 activité et par segment opérationnel principal, séparément et pour l'ensemble du Groupe.

(En millions d'euros)	12 mois 2013-2014	12 mois 2012-2013	Croissance organique	Effet Jours	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
France	2 122	2 093	1,9 %	-0,6 %			1,4 %
Reste du monde	1 652	1 395	5,7 %		12,7 %		18,4 %
Total Restauration Collective et Support Services	3 774	3 488	3,4 %	-0,3 %	5,1 %		8,2 %
France, Allemagne, Belgique, Italie	948	924	3,3 %		-0,7 %		2,6 %
Péninsule Ibérique et Amériques	619	605	7,4 %		-2,6 %	-2,4 %	2,3 %
Total Restauration de Concessions et Travel Retail	1 567	1 529	4,9 %		-1,5 %	-1,0 %	2,5 %
TOTAL GROUPE	5 341	5 017	3,9 %	-0,2 %	3,1 %	-0,3 %	6,5 %

La progression de 6,5 % par rapport à 2012-2013, en ligne avec les objectifs du Groupe, reflète la solide croissance organique de 3,9 % sur la période (3,7 % après l'impact de la variation défavorable du nombre de jours d'activité en Restauration Collective en France), et ce malgré l'environnement macroéconomique maussade en Europe. L'acquisition en 2013 de THS aux États-Unis, a généré une croissance supplémentaire de 3,1 % nette de l'effet des cessions d'activités non stratégiques (Hold & Co UK et Honoré James en France et filiales concessions en

Argentine et au Maroc). Sur l'exercice, la variation des cours de change a eu un impact négatif de 0,3 %, principalement dû à l'évolution des cours du dollar américain, du peso mexicain et du peso chilien par rapport à l'euro.

Le tableau ci-après présente, pour les six principaux marchés du Groupe, la répartition du chiffre d'affaires consolidé, ainsi que les taux de croissance réalisés au cours des douze mois de l'exercice.

(En millions d'euros)	12 mois 2013-2014	12 mois 2012-2013	Croissance organique	Effet Jours	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
Entreprises et Administrations	1 723	1 616	5,2 %	-0,4 %	1,6 %	0,2 %	6,6 %
Enseignement	1 050	977	1,9 %	-0,6 %	6,2 %	-0,1 %	7,4 %
Santé	1 001	895	1,9 %		10,2 %	-0,3 %	11,8 %
Total Restauration Collective et Support Services	3 774	3 488	3,4 %	-0,3 %	5,1 %	0,0 %	8,2 %
Autoroutes	575	547	5,7 %			-0,4 %	5,3 %
Aéroports	623	590	9,1 %		-2,1 %	-1,4 %	5,6 %
Ville et Loisirs	368	392	-2,5 %		-2,6 %	-1,0 %	-6,1 %
Total Restauration de Concessions et Travel Retail	1 567	1 529	4,9 %		-1,5 %	-1,0 %	2,5 %
TOTAL GROUPE	5 341	5 017	3,9 %	-0,2 %	3,1 %	-0,3 %	6,5 %

4.1.2.1 Restauration Collective & Support Services

Le chiffre d'affaires de cette activité a progressé de 286 millions d'euros, soit +8,2 % en un an pour s'élever à 3 774 millions sur l'exercice 2013-2014 (représentant 71 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe).

La croissance organique sur la période a été de 3,4 % (3,1 % après l'effet calendaire en France), marquant un niveau d'activité élevé au 4^{ème} trimestre de l'exercice (+39 millions d'euros, soit +4,9 % par rapport à 2012/2013).

L'impact de l'acquisition de THS s'élève à 181 millions d'euros pour la période. La croissance nette résultant des variations de périmètre représente 5,1 % du chiffre d'affaires de l'activité Restauration Collective & Support Services.

Enfin, l'impact de la variation des taux de change est négligeable sur la période.

L'évolution du chiffre d'affaires par secteur d'activité clients s'analyse comme suit :

- **Entreprises et Administrations (croissance organique : +5,2 %) :** en France, en dépit d'un effet jour défavorable aux 1^{er} et 4^{ème} trimestres, Elior affiche une légère croissance liée notamment au démarrage de nouveaux contrats comme celui d'EDF ou des centres pénitentiaires. Le taux de rétention est resté élevé sur la période à plus de 95 % et le développement commercial a été soutenu avec des signatures de contrats significatifs tels que celui du RIE de la Tour Carpe Diem à la Défense. A l'international, la croissance organique est restée élevée sur la période grâce à la bonne reprise de l'activité en Espagne et au démarrage des contrats Itinere et Telecom Italia en Italie.
- **Enseignement (croissance organique : +1,9 %) :** en France, le chiffre d'affaires progresse malgré un effet jour défavorable aux 1^{er} et 3^{ème} trimestres, grâce à l'amélioration de la fréquentation sur la période et à un effet prix positif. A l'international, le marché de l'Enseignement progresse, tiré principalement par les États-Unis et par la bonne performance constatée en Espagne, malgré un effet jour défavorable, et au Royaume-Uni.
- **Santé (croissance organique : +1,9 %) :** le chiffre d'affaires progresse en France pour tous les types d'établissement, reflétant un développement commercial satisfaisant et une augmentation du chiffre d'affaires sur contrats existants. La croissance constatée dans la péninsule ibérique et au Royaume-Uni permet de compenser le recul du chiffre d'affaires en Italie.

4.1.2.2 Restauration de Concessions & Travel Retail

Le chiffre d'affaires de l'activité Restauration de Concessions & Travel Retail a progressé de 38 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent, soit une croissance de 2,5 % pour s'élever à 1 567 millions d'euros sur l'exercice

2013-2014 (représentant 29 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe).

La croissance organique au cours de l'exercice 2013-2014 a été de 4,9 %. Après un 3^{ème} trimestre particulièrement élevé, la croissance au 4^{ème} trimestre (+4,5 %) retrouve un niveau en ligne avec la tendance annuelle malgré l'impact de la grève des pilotes d'Air France au mois de septembre. Les variations de périmètre résultant des cessions non stratégiques de Hold & Co au Royaume-Uni, Honoré James en France ainsi que des filiales de concessions en Argentine et au Maroc ont eu un impact négatif de 1,5 % du chiffre d'affaires.

Enfin les variations des taux de change, notamment du dollar américain, du peso chilien et du peso mexicain ont eu un impact négatif de 1,0 % au cours de la période.

L'évolution du chiffre d'affaires par secteur d'activité clients s'analyse comme suit :

- **Autoroutes (croissance organique : +5,7 %) :** la forte croissance constatée en Allemagne et en Italie avec l'ouverture de nouvelles aires permet de compenser un léger recul du chiffre d'affaires en France où l'activité est affectée par une consommation atone. Chez Areas, la montée en puissance de nouvelles aires d'autoroutes aux US compense largement le recul de l'activité en Espagne sur l'ensemble de la période.
- **Aéroports (croissance organique : +9,1 %) :** la croissance du chiffre d'affaires sur ce marché est tirée par une hausse significative de l'activité en Italie, par la hausse générale du trafic sur la période et par l'ouverture de nouveaux points de vente, notamment dans les aéroports de Bâle Mulhouse et de Rome. A noter que la grève des pilotes d'Air France a entraîné une perte de chiffre d'affaires estimée à 2 millions d'euros. Dans la péninsule ibérique et les Amériques, le chiffre d'affaires progresse grâce à la bonne performance enregistrée sur les nouveaux points de vente des aéroports de Madrid Barajas et de Barcelone en Espagne ainsi qu'aux États-Unis.
- **Ville et Loisirs (croissance organique : -2,5 %) :** le recul du chiffre d'affaires sur le marché Ville et Loisirs s'explique principalement par l'absence de salons biennaux en France au cours de l'exercice. Cet impact est partiellement compensé par la forte croissance constatée en Allemagne du fait de l'ouverture du parc de loisirs de Bostalsee. L'activité Gares en France est portée par le succès de l'ouverture de points de vente, notamment à Paris – Gare de Lyon, et bénéficie d'une bonne résilience face à la conjoncture économique.

4.1.3 ACHATS CONSOMMÉS

Ce poste a augmenté de 104,9 millions d'euros, soit de 7,0 %, passant de 1 497,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 1 602,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Le tableau ci-dessous présente la valeur des achats consommés par activité pour les périodes indiquées ci-après ainsi qu'en pourcentage du chiffre d'affaires de chaque activité.

(En millions d'euros et % du chiffre d'affaires)	Exercice clos au 30 septembre			
	2014		2013	
Achats consommés (également exprimés en % du chiffre d'affaires)				
Restauration Collective & Support Services	(1 154,6)	30,6 %	(1 064,4)	30,5 %
Restauration de Concessions & Travel Retail	(467,7)	29,8 %	(451,1)	29,5 %
Sièges, Holdings et Achats	20,1	–	18,2	–
Total	(1 602,2)	30,0 %	(1 497,3)	29,8 %

4.1.3.1 Restauration Collective & Support Services

Les achats consommés de l'activité Restauration Collective & Support Services ont augmenté de 90,2 millions d'euros, soit 8,5 %, passant de 1 064,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 1 154,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014. L'acquisition de THS en avril 2013 a contribué à cette augmentation à hauteur de 79,3 millions d'euros.

Le poste achats consommés a légèrement augmenté sur la période en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 30,5 % pour l'exercice clos le 30 septembre 2013, à 30,6 % pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. Cette augmentation est principalement due à l'acquisition de THS, laquelle a un pourcentage d'achats consommés par rapport au chiffre d'affaires supérieur à celui des autres entités de l'activité. Hors THS, le poste achats a diminué de 0,6 point du chiffre d'affaires ; cette baisse concerne essentiellement l'Italie en relation avec (i) le démarrage du contrat de restauration embarquée dont le mix produits et le ratio coûts matières sont de par leur nature significativement plus faibles que sur les autres activités de Restauration Collective opérées et (ii) l'amélioration des conditions

d'achats, en particulier chez Gemeaz, qui traduit la concrétisation progressive des synergies achats et le succès des plans d'actions sur les matières premières.

4.1.3.2 Restauration de Concessions & Travel Retail

Les achats consommés de l'activité Restauration de Concessions & Travel Retail ont augmenté de 16,6 millions d'euros, soit 3,7 %, passant de 451,1 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 467,7 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2014 et en termes de ratio passant de 29,5 % à 29,8 % du chiffre d'affaires. Ceci s'explique principalement par l'effet combiné de (i) l'ouverture de nouveaux sites sur les autoroutes en Allemagne qui ont un pourcentage d'achats consommés par rapport au chiffre d'affaires supérieur à celui des autres secteurs opérés au sein de l'activité, (ii) de l'ouverture sur le marché Ville du site de Paris – Gare de Lyon.

■ 4.1.4 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel ont augmenté de 98,5 millions d'euros, soit 4,2 %, passant de 2 331,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 2 429,6 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2014, mais ont diminué en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 46,5 % à 45,5 %.

Le tableau suivant présente les charges de personnel par segment pour les périodes indiquées, également exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires de chaque segment.

(En millions d'euros et % de CA)	Exercice clos au 30 septembre			
	2014		2013	
Charges de personnel (également exprimées en % du CA)				
Restauration Collective & Support Services	(1 865,4)	49,4 %	(1 766,7)	50,6 %
Restauration de Concessions & Travel Retail	(522,0)	33,3 %	(524,8)	34,3 %
Sièges, Holdings et Achats ¹	(42,2)	–	(39,6)	–
Total	(2 429,6)	45,5 %	(2 331,1)	46,5 %

(1) Représente les charges de personnel liées aux Sièges, Holdings et Achats (y compris le service informatique) facturées aux entités opérationnelles au titre de la direction et des services communs. Les factures correspondantes ne présentant pas une répartition par nature des charges facturées, elles ne peuvent pas être allouées aux charges par nature des segments opérationnels du Groupe. En conséquence, elles sont constatées comme une réduction du poste « Autres frais opérationnels » pour le Segment Sièges, Holdings et Achats.

4.1.4.1 Restauration Collective & Support Services

Les charges de personnel de l'activité Restauration Collective & Support Services ont augmenté de 98,7 millions d'euros, soit 5,6 %, passant de 1 766,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 1 865,4 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2014. Cette augmentation résulte principalement de l'effet de l'acquisition de THS au cours de la période, laquelle a

contribué à hauteur de 59,4 millions d'euros à l'augmentation totale de ces charges, et dans une moindre mesure, à l'augmentation des charges de personnel en France en lien avec celle de l'activité.

Les charges de personnel de cette activité ont diminué en termes de pourcentage de chiffre d'affaires, passant de 50,6 % lors de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à

49,4 % lors de l'exercice clos le 30 septembre 2014, à la suite, principalement (i) d'un effet de mix résultant des acquisitions, le ratio de charges de personnel sur le chiffre d'affaires de THS étant inférieur à celui des autres activités de l'activité Restauration Collective & Support Services, et (ii) d'un impact positif sur le ratio de charges de personnel de l'Italie en raison du démarrage du contrat de restauration embarquée, dont une part significative des coûts opérationnels est sous-traitée.

4.1.4.2 Restauration de Concessions & Travel Retail

Les charges de personnel de l'activité Restauration de Concessions & Travel Retail ont diminué de 2,8 millions d'euros, soit 0,5 %, passant de 524,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 522,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014. La diminution résulte principalement de la baisse des charges de personnel sur Áreas, en lien avec la cession sur le 1^{er} trimestre 2014 des activités du Groupe en Argentine et au Maroc.

Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, les charges de personnel pour ce segment ont reculé, passant de 34,3 % lors de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 33,3 % lors de l'exercice clos le 30 septembre 2014. Cette réduction résulte principalement d'un ratio de charges de personnel moins élevé pour les activités d'Áreas, dû à la hausse des volumes d'activité, qui a permis une amélioration de la productivité, et à l'effet du plan de restructuration mis en place afin de réduire les charges de personnel à l'aéroport de Madrid Barajas, pour lequel le contrat de concession a été reconduit en 2013. Le ratio de charges de personnel a également baissé sur les Concessions hors Áreas, en particulier sur l'Italie (meilleure productivité au regard du bon niveau d'activité) et sur la France (optimisation des charges de personnel sur les sites de Loisirs).

■ 4.1.5 AUTRES FRAIS OPÉRATIONNELS

Les autres frais opérationnels ont augmenté de 90,7 millions d'euros, soit 12,8 %, passant de 709,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 799,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Le tableau suivant présente les autres frais opérationnels pour les périodes indiquées, également exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment.

(En millions d'euros et % de CA)	Exercice clos au 30 septembre			
	2014		2013	
Autres frais opérationnels (également exprimés en % du CA)				
Restauration Collective & Support Services	(416,6)	11,0 %	(331,4)	9,5 %
Restauration de Concessions & Travel Retail	(404,6)	25,8 %	(395,4)	25,9 %
Sièges, Holdings et Achats ⁽¹⁾	21,3	–	17,7	–
Total	(799,8)	15,0 %	(709,1)	14,1 %

(1) Représente la part du chiffre d'affaires facturée aux entités opérationnelles par les Sièges, Holdings et Achats (y compris le service informatique) au titre de la direction et des services communs. Les factures correspondantes ne présentant pas une répartition par nature des charges facturées, elles ne peuvent pas être allouées aux charges par nature des segments opérationnels du Groupe. En conséquence, elles sont constatées comme une réduction du poste « Autres frais opérationnels » pour le Segment Sièges, Holdings et Achats et représentent principalement des charges de personnel.

4.1.5.1 Restauration Collective & Support Services

Les autres frais opérationnels de l'activité Restauration Collective & Support Services ont augmenté de 85,2 millions d'euros, soit 25,7 %, passant de 331,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 416,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. L'acquisition de THS représente 13,7 millions d'euros de cette augmentation, tandis qu'en Italie, l'augmentation du recours à la sous-traitance s'explique par le démarrage, depuis novembre 2013, de nouveaux contrats de restauration à bord des trains récemment conclus par le Groupe.

En termes de pourcentage de chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels de l'activité Restauration Collective & Support Services sont passés de 9,5 % au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 11,0 % au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, principalement en raison de l'augmentation des coûts de sous-traitance indiquée ci-dessus.

4.1.5.2 Restauration de Concessions & Travel Retail

Les autres frais opérationnels de l'activité Restauration de Concessions & Travel Retail ont augmenté de 9,2 millions d'euros, soit 2,3 %, passant de 395,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 404,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014, en particulier sur MyChef et sur les Autoroutes Allemandes, en lien avec la hausse d'activité (redevances de concession). En termes de pourcentage du chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels sont demeurés stables – passant de 25,9 % à 25,8 % – d'un exercice sur l'autre.

■ 4.1.6 IMPÔTS ET TAXES

Le poste impôts et taxes a augmenté de 7,2 millions d'euros, soit 12,7 %, passant de 56,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 64,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. Le tableau suivant présente les impôts et taxes pour chaque segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

(En millions d'euros et % de CA)

	Exercice clos au 30 septembre			
	2014		2013	
Impôts et taxes (également exprimé en % du CA)				
Restauration Collective & Support Services	(44,3)	1,2 %	(37,2)	1,1 %
Restauration de Concessions & Travel Retail	(16,1)	1,0 %	(16,4)	1,1 %
Sièges, Holdings et Achats	(3,8)	–	(3,4)	–
Total	(64,1)	1,2 %	(56,9)	1,1 %

4.1.6.1 Restauration Collective & Support Services

Les impôts et taxes de l'activité Restauration Collective & Support Services ont augmenté de 7,1 millions d'euros, soit 19,1 %, passant de 37,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 44,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. 6,8 millions d'euros de cette augmentation sont imputables à l'acquisition de THS.

4.1.6.2 Restauration de Concessions & Travel Retail

Les impôts et taxes pour l'activité Restauration de Concessions & Travel Retail ont diminué de 0,3 million d'euros, soit 1,8 %, passant de 16,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 16,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. En revanche, en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes sont restés stables.

4.1.7 EBITDA

Le tableau suivant présente l'EBITDA par segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment.

(En millions d'euros)	12 mois 2013-2014 clos le 30 septembre 2014	12 mois 2012-2013 clos le 30 septembre 2013	Variation EBITDA	Marge 2014	Marge 2013
Restauration Collective et Support Services					
France	184,6	189,8	-5,2	8,7 %	9,1 %
Reste du monde	108,4	98,7	9,7	6,6 %	7,1 %
Total Restauration Collective et Support Services	293,0	288,5	4,5	7,8 %	8,3 %
Restauration de Concessions et Travel Retail					
France, Allemagne, Belgique, Italie	104,7	102,0	2,7	11,0 %	11,0 %
Péninsule Ibérique et Amériques	54,1	40,5	13,6	8,7 %	6,7 %
Total Restauration de Concessions et Travel Retail	158,8	142,5	16,3	10,1 %	9,3 %
Sièges et holdings non affecté	-4,5	-7,0	2,6		
TOTAL GROUPE	447,3	424,0	23,3	8,4 %	8,5 %

L'EBITDA du Groupe a augmenté de 23,3 millions d'euros, soit 5,5 %, en passant de 424,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 447,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. La marge d'EBITDA consolidée s'établit à 8,4 % stable par rapport à l'année précédente. Les variations de change n'ont pas eu d'impact significatif sur les résultats opérationnels du groupe au 30 septembre 2014.

4.1.7.1 Restauration Collective & Support Services

L'EBITDA a augmenté de 4,5 millions d'euros, soit 1,6 %, passant de 288,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 293,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Cette augmentation résulte de l'effet relatif de l'acquisition de THS au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013. Cet effet a été partiellement absorbé par la baisse des marges constatée en restauration en France, notamment

dans les Secteurs Entreprises & Administrations et Enseignement, en raison de la diminution du nombre de jours d'activité et des jours fériés dont l'impact négatif est estimé à 4 millions d'euros, ainsi que par les coûts de démarrage de certains nouveaux contrats.

Les filiales internationales ont enregistré des résultats globalement en recul par rapport à ceux de l'exercice précédent : à l'exception des activités exploitées en Grande Bretagne et aux USA qui ont réalisé des performances très satisfaisantes en valeur et en marge, Elior Ristorazione en Italie a été affectée par le ralentissement de son activité qui a entraîné des résultats et des taux de marge en deçà des attentes du Groupe ainsi que par la montée en puissance progressive du contrat Itinere. Les résultats de Serunion en Espagne ont également été affectés par l'augmentation des coûts de structures (dont des charges informatiques plus importantes).

Le taux de marge d'EBITDA de cette activité s'établit à 7,8 % à comparer à 8,3 % au titre de l'exercice correspondant clos le 30 septembre 2013.

4.1.7.2 Restauration de Concessions & Travel Retail

L'EBITDA a augmenté de 16,4 millions d'euros, soit +11,5 %, passant de 142,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 158,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. Cette amélioration est principalement due à (i) une bonne performance d'Areas résultant de la croissance des activités aux États-Unis ainsi que dans les aéroports en Espagne et au Portugal, et (ii) une amélioration de la rentabilité de l'activité Loisirs en France. En revanche, le Secteur Autoroutes

en France dégage des résultats en retrait en marge et en volume.

Le taux de marge d'EBITDA de cette activité progresse de 9,3 % à 10,1 % du chiffre d'affaires sur la période.

■ 4.1.8 AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELS COURANTS

Les amortissements et provisions opérationnels courants ont légèrement augmenté de 1,5 million d'euros, soit 1,1 %, passant de 137,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 139,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Le tableau suivant présente les amortissements et provisions opérationnels courants par segment pour les périodes indiquées, également exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires.

(En millions d'euros et % de CA)	Exercice clos au 30 septembre			
	2014		2013	
Amortissements et provisions opérationnels courants (également exprimés en % du chiffre d'affaires)				
Restauration Collective & Support Services	(60,0)	1,6 %	(62,7)	1,8 %
Restauration de Concessions & Travel Retail	(77,2)	4,9 %	(72,9)	4,8 %
Sièges, Holdings et Achats	(1,8)	–	(1,9)	–
Total	(139,0)	2,6 %	(137,5)	2,7 %

4.1.8.1 Restauration Collective & Support Services

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité Restauration Collective & Support Services ont diminué de 2,7 millions d'euros, soit 4,3 %, passant de 62,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 60,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. Cette diminution est principalement due à des reprises de provisions pour risques relatives à des contrats opérés en Italie, compensées par la charge additionnelle d'amortissement entraînée par l'acquisition de THS en année pleine pour 3,7 millions d'euros. Cette baisse est partiellement compensée par l'augmentation des amortissements et provisions en Enseignement et en Santé (impact d'une reprise de provisions clients constatée sur l'exercice clos au 30 septembre 2013) et sur les Support Services (impact dotation sur provision pour litige social constatée sur l'exercice clos au 30 septembre 2014).

4.1.8.2 Restauration de Concessions & Travel Retail

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité Restauration de Concessions & Travel Retail ont augmenté de 4,3 millions d'euros, soit 5,9 %, passant de 72,9 millions pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 77,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. Cette augmentation est principalement due aux dépenses d'investissement pour de nouveaux contrats d'Areas aux États-Unis, et à la constatation d'amortissements de fin de concessions sur les Aéroports en France (Nice) et Loisirs France (dont amortissements de la licence de marque sur l'exercice clos au 30 septembre 2014). Ces augmentations sont partiellement compensées par la

baisse des amortissements et provisions sur les activités d'Areas en Espagne et Portugal, suite à la réduction du nombre de sites opérés.

■ 4.1.9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

Ce poste a représenté une charge nette de 73,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 principalement en raison : (i) de frais relatifs à l'*Initial Public Offering* (« IPO ») pour un montant de 27,4 millions d'euros (ii) de coûts relatifs au remboursement de la dette suite à l'IPO (notamment la pénalité de remboursement d'une partie de l'emprunt obligataire Elior Finance SCA 6,5 % mai 2020 et l'amortissement exceptionnel de la quote part des frais d'émission précédemment capitalisés et non amortis au titre de ces financements remboursés) pour un montant total de 16,0 millions d'euros, (iii) de coûts de réorganisation dans les activités de Restauration Collective & Support Services en Espagne, en Italie et en France et dans les activités des Concessions en Espagne pour un montant de 21,7 millions d'euros et (iv) des charges et provisions pour charges liées à des litiges fiscaux et sociaux en cours pour un total de 10,8 millions d'euros, (v) l'amortissement (pour un montant de 5,4 millions d'euros) des actifs incorporels (relations clients) comptabilisé au titre de la consolidation initiale de THS aux États-Unis dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition sous déduction de (vi) la plus value réalisée lors de la cession de la participation de 40 % dans Arcoprime, joint venture constituée au Chili avec le groupe local COPEC pour un montant de 17,0 millions d'euros brut de l'effet d'impôt (12 millions d'euros net de l'effet d'impôt).

Pour l'exercice de 12 mois clôturé au 30 septembre 2013, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (106,4) millions d'euros. Ils incluent notamment une dépréciation de 25 millions d'euros au titre de *goodwills* constatés sur les activités d'Areas Ibérique ainsi qu'une charge nette de 31,8 millions d'euros au titre des opérations de réaménagement de la dette financière du Groupe (« *Amend & Extend* ») et émission du Bond Elior Finance & Co 6,5 % Mai 2020 intervenues en avril 2013 et 49,6 millions d'euros au titre des frais de restructuration opérationnelle et dépréciations d'actifs.

■ 4.1.10 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS

Les charges financières nettes ont diminué de 1,9 million d'euros, soit 1,4 %, passant de 138,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 137,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014. Cette baisse s'explique principalement par le remboursement partiel de l'endettement effectué suite à l'IPO de juin 2014 partiellement compensé par l'augmentation du niveau moyen d'endettement sur les huit premiers mois de l'exercice résultant des acquisitions réalisées en 2013 et par l'impact sur la pleine période en 2014 de l'augmentation des marges payées sur la dette syndiquée du Groupe et sur les obligations Elior Finance & Co SCA à la suite des opérations d'*Amend & Extend* et de l'émission de la dette obligataire réalisées en avril 2013.

■ 4.1.11 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôts du Groupe a augmenté de 2,3 millions d'euros, soit 6,0 %, passant de 38,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 à 41,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 soit un taux effectif d'impôt de 43,1 %. Cette augmentation est principalement imputable à l'acquisition de THS, et à l'augmentation de la charge d'impôts en Italie qui avait bénéficié au cours de l'exercice précédent de l'enregistrement de crédits d'impôt (IRES) non récurrents à l'occasion de l'instauration de la déductibilité d'une partie de l'IRAP de l'impôt sur les bénéfices, compensée par la baisse des impôts sur la France.

La baisse du taux effectif d'impôt résulte essentiellement de l'impact net de certains effets fiscaux non récurrents intervenus lors de l'exercice précédent notamment la reconnaissance des crédits d'impôts non récurrents comme indiqué ci-dessus et de l'enregistrement sur l'exercice d'un produit de CICE non taxable plus élevé.

■ 4.1.12 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE ET BÉNÉFICE NET PAR ACTION

En raison des facteurs décrits ci-dessus et notamment en raison d'une rentabilité d'exploitation plus importante et de charges non récurrentes moins élevées, le Groupe a terminé l'exercice clos le 30 septembre 2014 avec un résultat net part du Groupe de 47,8 millions d'euros, à comparer au bénéfice net part du Groupe de 8,7 millions d'euros enregistré pour l'exercice clos le 30 septembre 2013.

Le bénéfice net par action calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions Elior en circulation au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 s'élève à 0,38 euro contre 0,08 euro au cours de l'exercice précédent soit une multiplication par 4,75. Sur la base du nombre totalement dilué d'actions Elior existant à la clôture, le bénéfice par action s'établirait à 0,29 euro.

■ 4.1.13 FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 30 SEPTEMBRE 2013 ET 30 SEPTEMBRE 2014

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2013 et 2014.

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2014	2013
Flux de trésorerie liés à l'activité	241,4	161,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(174,1)	(406,5)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	15,0	318,2
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	(23,6)	2,1
Variation de la trésorerie nette	58,7	75,3

4.1.13.1 Flux de trésorerie liés à l'activité

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant de l'activité au titre des exercices clos les 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014.

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2014	2013
EBITDA	447,3	424,0
Variation des besoins en fonds de roulement	34,8	(29,4)
Intérêts versés	(130,2)	(132,6)
Impôts versés	(43,0)	(38,6)
Autres flux de trésorerie (y compris dividendes reçus d'entreprises associées)	(67,5)	(61,9)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité	241,4	161,4

Les encaissements de trésorerie liés à l'activité se sont élevés à 161,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 alors que pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 ils se sont élevés à 241,4 millions d'euros. L'évolution en glissement annuel de ce poste reflète les mouvements de tous ses éléments au cours de la période.

Variation des besoins en fonds de roulement

La variation des besoins en fonds de roulement a conduit à des encaissements de trésorerie au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 (pour 34,8 millions d'euros) alors que l'année précédente la variation des besoins en fonds de roulement a conduit à des décaissements de trésorerie (pour 29,4 millions d'euros). Cette amélioration reflète

principalement l'amélioration des délais de règlement des clients aidée par la mise en place en fin d'exercice d'un programme d'affacturage déconsolidant pour les filiales de Restauration Collective en France (20 millions d'euros au 30 septembre 2014) et une gestion maîtrisée des besoins en fonds de roulement en particulier en restauration collective en Espagne et en France pour les *Support Services* et Enseignement & Santé, partiellement compensée par l'impact de l'augmentation des créances de CICE dans le bilan.

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).

Le montant des impôts décaissés au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 est de 43,0 millions d'euros contre 38,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013, essentiellement en France, en Italie et en Espagne.

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 s'élevaient à 61,9 millions d'euros et 67,5 millions d'euros pour les exercices clos respectivement au 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014. Les décaissements nets de trésorerie pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 ont principalement consisté en des décaissements au titre des opérations d'introduction en bourse d'Elior et de remboursement partiel de la dette obligataire Elior finance & Co SCA intervenues en juin 2014 pour un total de 26,7 millions d'euros, et des coûts de restructuration pour un montant d'environ 27,2 millions d'euros engagés principalement par Áreas en Espagne et provisionnés au 30 septembre 2013, ainsi que des charges liées aux acquisitions récentes d'Ansamble et de Gemeaz.

4.1.13.2 Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour les exercices clos les 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014.

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2014	2013
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(181,4)	(175,7)
Acquisitions et cessions d'immobilisations financières	(2,9)	4,1
Acquisitions et cessions de sociétés consolidées	10,2	(234,8)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(174,1)	(406,5)

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élevaient à 406,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 et à 174,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Dépenses d'investissement

Les flux de trésorerie consolidée affectés aux dépenses d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles (net des produits des ventes) sont en augmentation et représentaient 175,7 millions d'euros et 181,4 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement au 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014.

Au titre de l'activité Restauration Collective & *Support Services*, les dépenses d'investissement représentaient 58,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 et 65,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014, soit 1,7 % du chiffre d'affaires généré par ce segment sur les deux exercices. Ces chiffres traduisent une stabilité du rythme des dépenses engagées au regard du niveau d'activité.

Les dépenses d'investissement au titre de l'activité Restauration de Concessions & *Travel Retail* s'élevaient à 114,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013 et 112,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014, soit respectivement 7,5 % et 7,2 % du chiffre d'affaires généré par le Segment Restauration de Concessions & *Travel Retail*. Ces chiffres traduisent également un léger ralentissement sur l'exercice du rythme des dépenses engagées au regard du niveau d'activité avec l'achèvement des programmes d'investissements sur les autoroutes américaines.

Les dépenses d'investissement au titre des Sièges, Holdings et sociétés d'Achats se sont élevées à 3,1 millions d'euros et 3,0 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014 et correspondaient principalement aux investissements en logiciels et matériels.

Acquisitions et cessions d'immobilisations financières

Les décaissements nets de trésorerie consolidée pour un montant de 2,9 millions d'euros générés par les acquisitions et cessions d'immobilisations financières au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 s'expliquent principalement par l'augmentation des prêts et des dépôts (en lien partiellement avec la mise en place du programme d'affacturage).

Les encaissements nets de trésorerie consolidée pour un montant de 4,1 millions d'euros générés par les acquisitions et cessions d'immobilisations financières au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 s'expliquent principalement par le remboursement d'un crédit-vendeur accordé au titre de la cession antérieure d'une activité de restauration rapide de centre ville, partiellement compensée par l'augmentation des prêts et des dépôts relatifs à la nouvelle concession de l'aéroport de Madrid.

Acquisitions et cessions de sociétés consolidées

Les encaissements de trésorerie consolidée liés aux acquisitions et aux cessions au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 se sont élevés à 10,2 millions d'euros et concernaient les produits de la cession d'actifs jugés non stratégiques au cours de la période et notamment les filiales du Groupe en Argentine et au Maroc et de la participation de 40 % dans la joint venture Arco Prime au Chili qui ont été partiellement compensés par (i) le paiement des dettes liées aux acquisitions au titre des compléments de prix payables à certains anciens actionnaires des filiales précédemment acquises par THS et (ii) la prise de participation additionnelle dans SEA Services en Italie.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2013, les flux de trésorerie consolidée liés aux acquisitions se sont élevés à 234,8 millions d'euros et concernent principalement l'acquisition de THS aux États-Unis et l'achat de participations ne donnant pas le contrôle dans les opérations de restauration collective en Espagne.

4.1.13.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie consolidée liés aux opérations de financement au titre des exercices clos les 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014.

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2014	2013
Mouvements sur capitaux propres de la mère et sur prêt d'actionnaires	770,6	(0,2)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(0,5)	(3,2)
Émissions d'emprunts	15,1	1 027,7
Remboursements d'emprunts	(770,2)	(706,0)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	15,0	318,2

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représentait une entrée nette de 15,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 contre une entrée nette de 318,2 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2013.

Mouvements sur capitaux propres de la mère et sur prêt d'actionnaires

Aucun mouvement sur capitaux de la mère du Groupe n'est intervenu au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, le Groupe a procédé à une augmentation de capital de 787,3 millions d'euros correspondant à l'émission de 53,2 millions d'actions nouvelles suite à l'introduction en bourse réalisée le 11 juin 2014 et aux levées de stock options intervenues jusqu'à la clôture de l'exercice. Les frais liés à l'IPO imputables contre la prime d'émission, notamment les commissions des banques conseil, ont été décaissés à hauteur de 16,7 millions d'euros au 30 septembre 2014.

Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées

Ce poste représentait un décaissement net de 3,2 millions d'euros et de 0,5 million d'euros pour les exercices clos respectivement aux 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014, et correspondait essentiellement aux dividendes payés aux actionnaires minoritaires de MyChef et d'Áreas.

Émissions d'emprunts

La trésorerie consolidée générée par les émissions d'emprunts représentait 1 027,7 millions d'euros et 15,1 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2014, la trésorerie générée par les émissions d'emprunts correspond principalement (i) à une dette bancaire d'un montant de 9,0 millions d'euros tirée par Áreas pour financer ses investissements aux USA et (ii) à une dette relative aux opérations de location-financement pour 5,4 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013, cette trésorerie provenait principalement (i) d'une augmentation d'un montant de 46,3 millions d'euros lié à de nouvelles titrisations de créances commerciales en raison de l'inclusion des filiales espagnoles dans le programme, (ii) d'un tirage d'un montant de 17,9 millions d'euros sur la nouvelle ligne de crédit mise en place par Áreas pour financer ses investissements aux États-Unis, (iii) 453,0 millions d'euros prélevés au titre du Contrat de Crédit Elixir 2019 (Elixir Facility 2019), (iv) 350,0 millions d'euros levés à travers l'émission par Elixir Finance & Co SCA des Obligations 2020 en avril 2013 et venant à échéance en 2020, et (v) une dette bancaire d'un montant de 117,7 millions d'euros contractée aux États-Unis pour l'acquisition de THS.

Remboursements d'emprunts

Les remboursements d'emprunts ont conduit à des décaissements nets d'un montant de 706,0 millions d'euros et 770,2 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2013 et 30 septembre 2014.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, ces remboursements ont principalement concerné (i) un remboursement partiel anticipé de 615,0 millions d'euros relatifs à trois lignes de crédits bancaires syndiqués d'Elior SA et d'Elior Participations SCA, (ii) un remboursement partiel anticipé de 122,5 millions d'euros représentant 35 % de l'encours d'emprunt obligataire Elior Finance SCA 6,5 % mai 2020, (iii) 5,3 millions d'euros d'endettement relatif aux opérations de location-financement et (iv) 27,4 millions d'euros de dettes bancaires diverses.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013, ces remboursements correspondaient principalement (i) à plusieurs lignes de crédit syndiquées pour 696,4 millions d'euros, (ii) 5,3 millions d'euros d'endettement relatif aux opérations de location-financement et (iii) 3,3 millions d'euros de dettes bancaires diverses.

Incidence de la variation des taux de change et autres variations

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, les variations des taux de change et autres variations ont eu une influence défavorable de 23,6 millions d'euros sur les flux de trésorerie. Cette influence défavorable générale reflète l'incidence (i) des impacts négatifs des cours de change sur la trésorerie consolidée et (ii) des commissions payées aux banques au titre du *repricing* de la dette intervenu en février 2014.

Les variations des taux de change et autres variations ont eu un impact positif sur la trésorerie au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013, principalement en raison de l'incidence combinée (i) des commissions payées aux banques au titre des opérations d'*Amend & Extend* relative au Contrat de Crédit Senior et l'émission en avril 2013 des Obligations 2020 pour un montant de 350 millions d'euros, compensées par (ii) les montants encaissés par Áreas USA au titre de la créance financière à court-terme liée au projet Florida Turnpike constatée conformément à la norme IFRIC 12, des impacts positifs des cours de change sur la trésorerie consolidée et l'effet positif de l'apport en capital réalisé par un actionnaire minoritaire auprès d'une filiale d'Áreas.

■ 4.1.14 BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2014	2013
Actifs non courants	3 402	3 319
Actifs courants hors Trésorerie	1 073	1 074
Trésorerie	220	210
Total Actif	4 695	4 603

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2014	2013
Capitaux Propres	1 278	583
Participations ne donnant pas le contrôle	44	68
Passifs non courants	1 869	2 441
Passifs courants	1 504	1 511
Total Passif	4 695	4 603
Besoins en fonds de roulement opérationnels nets	(222)	(171)
Endettement financier brut	1 589	2 377
Endettement financier net SFA	1 380	2 181
Ratio levier SFA (endettement financier net SFA/EBITDA) ^(*)	3,1	4,9

(*) Proforma des acquisitions/cessions de sociétés consolidées au cours des 12 derniers mois.

Au 30 septembre 2014, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 249 millions d'euros (2013: 227 millions) incluant un montant de 155 millions d'euros au titre des reports déficitaires activés (2013: 126 millions d'euros).

Pour les périodes ci-dessus, la recouvrabilité de ces impôts différés est supportée par les prévisions de résultat effectuées sur un horizon de 10 ans. Ces prévisions sont celles utilisées lors de la réalisation du test d'impairment du périmètre concerné.

Au 30 septembre 2014, les dettes financières brutes s'élèvent à 1 589 millions d'euros, un niveau inférieur à celui

du 30 septembre 2013 (2 377 millions d'euros). Elles comprennent essentiellement des facilités bancaires en euros dans le cadre du *Senior Facilities Agreement* « SFA » pour un total de 956 millions d'euros et l'emprunt obligataire en euros de 227 millions d'euros portés par Elior SA et par Elior Participations SCA, ainsi qu'une dette senior en dollars américains pour 147 millions de dollars (116 millions d'euros) portée par THS USA. Le financement par la titrisation de créances commerciales des filiales françaises italiennes et espagnoles pour un montant de 176 millions d'euros, par le crédit bail, pour un montant de 12 millions d'euros, et par des concours bancaires portés par Áreas pour un montant de 81 millions d'euros constituent le solde de l'endettement financier du Groupe.

Au 30 septembre 2014, le taux moyen – y inclus la marge de crédit – sur les dettes financières portées par Elior au titre du SFA et du Bond qui constituent la part la plus significative de l'endettement du Groupe est de 5,4 %.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 220 millions d'euros au 30 septembre 2014. 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 2014, à 189 millions d'euros.

Au 30 septembre 2014, l'endettement net consolidé (selon la définition du SFA) atteint un montant de 1 380 millions d'euros. L'endettement au sens du SFA représentait 3,1 fois l'EBITDA consolidé par rapport à 4,9 fois à la clôture de l'exercice précédent, et représente un ratio inférieur à la guidance maximale du Groupe de 3,25.

Le bilan consolidé du Groupe au 30 septembre 2014 inclut également dans les passifs non courants le passif au titre de l'option de vente portant sur 38,45 % du capital de la société Areas détenue par la société Emesa et comptabilisée pour la première fois sur l'exercice suite à l'entrée en bourse d'Elior pour un montant de 160 millions d'euros.

■ 4.1.15 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 30 SEPTEMBRE 2014

• Acquisition de la société Lexington au Royaume-Uni en octobre 2014

Le Groupe a procédé à l'acquisition, en octobre 2014, de 100 % du capital de la société anglaise Lexington. Lexington réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de plus de 30 millions £ en restauration collec-

tive sur le marché Entreprises avec une présence importante chez les entreprises de la City de Londres. Le prix payé lors de l'acquisition s'élève à 18 millions d'euros qui ont été financés par un investissement en fonds propres de la société Elior UK. Un complément de prix plafonné pourrait éventuellement s'ajouter au prix payé en fonction des résultats futurs de la société. Lexington sera consolidée en intégration globale à partir du 1^{er} octobre 2014 sur l'exercice 2014-2015.

• Refinancement de la dette bancaire du Groupe

Le Groupe a procédé le 10 décembre 2014 au refinancement de l'intégralité des lignes de crédit (*term loans* et *revolving*) du Contrat de Crédit Senior SFA dans le cadre d'un amendement conclu le 3 décembre 2014. Ce refinancement décrit aux sections 4.3.2 et 4.3.3 du Document de Référence va permettre à Elior de réduire significativement le coût de sa dette senior, d'étendre sa maturité jusqu'en 2019 et 2022 (pour une partie de celle-ci) et d'alléger les covenants financiers et extra-financiers.

4.2 RÉSULTAT SOCIAL ET DIVIDENDE

Proposition de dividende

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale de fixer le dividende à 0,20 euro par action au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Ce dividende est en ligne avec les prévisions effectuées avant l'introduction en bourse de la Société, car le Groupe estimait pouvoir proposer à ses actionnaires le versement d'un dividende à hauteur d'environ 40 % de son résultat net consolidé par action du Groupe.

4.3 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

■ 4.3.1 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

4.3.1.1 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 intégralement libellée en euros.

Le Groupe a également régulièrement refinancé son endettement et pour la dernière fois en décembre 2014 afin notamment de réduire le coût de sa dette bancaire et d'étendre sa maturité. En 2013, le Groupe a procédé à une émission obligataire (pour une description de ces opérations, voir la note 1.2.2 des comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2014 et 2013 figurant à la section 4.5 « Comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2014 et 2013 » du Document de Référence).

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime qu'en 2015, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins en fonds de roulement (voir la section 4.3.8.3 « Financement des besoins en fonds de roulement » du Document de Référence), ses dépenses d'investissements (voir les sections 4.1.13.2 « Dépenses d'investissement » et 4.3.8.1 du Document de Référence), ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts. Dans les conditions décrites dans la section 4.4 « Perspective pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 » du Document de Référence 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 15 janvier 2015 ainsi que de procéder au paiement des intérêts et des remboursements de sa dette financière au cours de cette période.

4.3.1.2 Ressources financières

4.3.1.2.1 Aperçu

Par le passé, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- Les flux nets de trésorerie liés à l'activité, qui se sont élevés respectivement à 241,4 millions d'euros au

30 septembre 2014 contre 161,4 millions d'euros au 30 septembre 2013,

- La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie aux 30 septembre 2013 et 2014 se sont respectivement élevés à 130,1 millions d'euros et 188,8 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 des exercices clos le 30 septembre 2014 » du Document de Référence ; et
- L'endettement, qui comprend le Contrat de Crédit Senior SFA, les Obligations *High Yield*, le Programme de Titrisation de 2013, les contrats de location-financement et les lignes de crédit bancaire à court terme. Voir la note 4/15/1 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2014 et 2013 » du Document de Référence et la description ci-dessous.

4.3.1.2.2 Passifs Financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 2 400,0 millions d'euros et 1 606,5 millions d'euros aux 30 septembre 2013 et 2014. Le tableau ci-après montre la répartition de la dette brute du Groupe aux dates indiquées :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre	
	2014	2013
Passifs financiers dans le cadre du <i>Senior Facility Agreement</i>	1 183,8	1 921,3
<i>Dont les Obligations Senior Garanties (telles que définies ci-après)</i>	227,5	350
Passifs financiers au titre de contrats de location-financement	16,3	16,2
Contrat de Crédit Áreas	26,9	35,4
Contrat de Crédit THS	116,0	112,8
Programme de titrisation des créances commerciales	175,8	180,3
Autres passifs financiers	87,7	134,0
Total passifs financiers	1 606,5	2 400,0

Le tableau suivant présente la notation financière du Groupe :

	Moody's ¹	S&P ²	Fitch ³
Groupe	Ba3	BB	BB-

(1) Notation en date du 15 septembre 2014

(2) Notation en date du 19 juin 2014

(3) Notation en date du 9 juillet 2014

La section suivante présente les principales catégories d'éléments constituant les passifs financiers du Groupe.

■ 4.3.2 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. Elio et Elio Participations S.C.A. ont la qualité

d'emprunteurs. Ces sociétés, ainsi que Bercy Participations (gérant commandité d'Elior Participations) garantissent, sous certaines limites, les obligations des autres emprunteurs et garants au titre du Contrat de Crédit Senior.

La Société a utilisé une partie du produit de l'augmentation de capital réalisée dans le cadre de son introduction en bourse en juin 2014 pour rembourser une partie de sa dette senior et 35 % du montant en principal des Obligations High Yield conformément aux termes et conditions des Obligations *High Yield*.

Lignes de crédits

A la date du Document de Référence, le Contrat de Crédit Senior prévoit les lignes de crédit suivantes :

Lignes de crédit	Emprunteurs	Montant du principal (en million d'euros)	Echéance
Facility B	Elior – Elior Participations	800	2019
Facility C	Elior – Elior Participations	150	2022
Facility H	Elior	227,5	2020
	Total	1 177,5	

Le Contrat de Crédit Senior inclut un mécanisme permettant de mettre une ligne de crédit H à la disposition de la Société et/ou d'Elior Participations S.C.A en une ou plusieurs tranches, tel que décrit à la section 4.3.3 « Ligne de Crédit H1 et Obligations *High Yield* » du Document de Référence.

La Société dispose également d'une ligne d'acquisition non garantie « *uncommitted* » d'un montant de 300 millions d'euros pour financer des futures acquisitions.

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.

Intérêts et Frais

Les lignes de crédit senior portent intérêt annuel à un taux égal au LIBOR (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	Facility C	Revolving Facility
Supérieur ou égal à 3,50:1	2,25 %	3,10 %	1,85 %
Inférieur à 3,50:1 mais supérieur ou égal à 3,00:1	1,90 %	2,75 %	1,50 %
Inférieur à 3,00:1 mais supérieur ou égal à 2,50:1	1,65 %	2,50 %	1,25 %
Inférieur à 2,50:1 mais supérieur ou égal à 2,00:1	1,45 %	2,30 %	1,05 %
Inférieur à 2,00:1	1,25 %	2,10 %	0,85 %

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

Les lignes de Crédit Senior sont garanties par les sûretés de premier rang suivantes :

- une sûreté consentie par Elior Participations S.C.A. sur les actions d'Elior Concessions S.A. et d'Elior Restauration et Services S.A. ;
- une sûreté consentie par Elior Participations S.C.A. sur la marque Avenance ;
- une sûreté consentie par la Société sur les actions de Bercy Participations ;
- une sûreté consentie par Bercy Participations sur l'action de commandité d'Elior Participations S.C.A. qu'elle détient.

Elior Finance & Co. S.C.A., en sa qualité de prêteur dans le cadre de la ligne de crédit H1, bénéficie directement des sûretés suivantes :

- une sûreté consentie par la Société sur les actions Elior Participations S.C.A. ; et
- une sûreté consentie par la Société sur les actions de Bercy Participations.

Les obligations au titre des lignes de crédit senior sont garanties par la Société ainsi que par Elior Participations S.C.A. et Bercy Participations. Ces engagements de garantie font l'objet de diverses limitations, tenant compte des règles d'intérêt social, d'assistance financière ou équivalentes applicables aux sociétés considérées, étant toutefois précisé qu'en pratique ces règles ne devraient pas limiter les engagements de la Société à ce titre.

Le Contrat de Crédit Senior prévoit que toutes les sûretés réelles disparaîtront en cas de remboursement de la totalité des sommes dues au titre de la ligne de crédit H.

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 (autres que la Ligne de Crédit H, qui bénéficie d'un régime autonome) 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.

■ 4.3.3 LIGNE DE CRÉDIT H1 ET OBLIGATIONS HIGH YIELD

Présentation Générale de la ligne de crédit H

Le Contrat de Crédit Senior prévoit la possibilité pour la Société ou Elixir Participations S.C.A. d'emprunter des tranches d'une ligne de crédit H. Un établissement de crédit dûment habilité à prêter en France devra s'engager à mettre une telle tranche à disposition, sous réserve notamment d'avoir l'assurance que ce crédit sera immédiatement racheté par un autre prêteur qui se sera financé par une opération de marché (*high yield* ou autre émission comparable) répondant elle-même à certaines conditions. Le taux d'intérêt applicable à toute tranche de ligne de crédit H,

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 11 % par an.

Le Contrat de Crédit Senior prévoit que le produit net des emprunts au titre d'une ligne de crédit H devra être affecté (i) à hauteur de 150 millions d'euros (déduction faite de tout remboursement similaire réalisé avec le produit net de tout emprunt au titre de la ligne de crédit I) en remboursement anticipé des Lignes de Crédit consenties à Elixir Participations S.C.A. ou à la Société à échéance 2017 puis (ii) 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.

Les clauses de remboursement, de maturité et le taux d'intérêt d'une tranche de la ligne de crédit H seront le miroir des clauses équivalentes figurant dans les termes et conditions de l'émission de marchés de capitaux y afférent, la ligne de crédit H ne bénéficiant pas de la plus grande partie des clauses de remboursement anticipé dont bénéficient les autres lignes de crédit Senior au titre du Contrat de Crédit Senior.

Tout emprunt au titre d'une tranche de ligne de crédit H sera garanti par la Société (si celle-ci n'en est pas l'emprunteur), Bercy Participations et Elixir Participations S.C.A. (et toute autre société qui viendrait à être garante au titre du Contrat de Crédit Senior), sous réserve des limitations de garantie s'y rapportant. Les obligations au titre d'une tranche de ligne de crédit H sont en outre garanties par une sûreté sur ses actions Elixir Participations S.C.A. et Bercy Participations consentie par la Société et (si Elixir Participations S.C.A. est l'emprunteur) une sûreté consentie par Elixir Participations S.C.A. sur ses titres dans Elixir Concessions et Elixir Restauration et Services et la marque Avenance. Le bénéfice de ces garanties et sûretés est indirectement transféré aux détenteurs des obligations considérées.

La Société ainsi que Bercy Participations et Elixir Participations S.C.A. (et toute autre société qui viendrait à être garante au titre du Contrat de Crédit Senior) doivent conclure, au titre de l'émission d'une tranche de la ligne de crédit H, un Accord relatif aux obligations s'y rapportant (Covenant Agreement), par lequel elles acceptent pour leur part de respecter et faire respecter par leurs filiales respectives les engagements (autres que de paiement) prévues par les termes et conditions des obligations s'y rapportant.

Les détenteurs d'obligations se rapportant à une tranche de la ligne de crédit H ne bénéficient pas des nombreux droits et protections consenties en faveur des autres prêteurs par le Contrat de Crédit Senior, autre que de bénéficier indirectement des paiements de la Société au titre de la ligne de crédit H s'y rapportant et certains droits et bénéfices indirects et limités. Ni la Société ni ses filiales ne garantissent les obligations se rapportant à une tranche de la ligne de crédit H.

Tranche H1 de la ligne de crédit H et émission des Obligations *High Yield*

Elior Finance & Co. S.C.A., une société de droit luxembourgeois non-affiliée à la Société ou à tout autre membre du Groupe, a émis le 25 avril 2013 des obligations pour un montant en principal de 350 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 6,50 %, remboursables en mai 2020 (les « Obligations *High Yield* »). Ce montant a été utilisé pour racheter la Tranche H1 de la ligne de crédit H d'un montant équivalent consentie à la Société. La Société a utilisé les produits de la ligne de crédit H1 pour rembourser partiellement certaines tranches du Contrat de Crédit Senior et pour couvrir les frais, commissions et coûts relatifs à l'émission des Obligations *High Yield* et de ladite Tranche H1.

Dans le cadre de l'introduction en bourse d'Elior, les Obligations *High Yield* ont été remboursées à hauteur de 122,5 millions d'euros, le montant nominal des Obligations *High Yield* restant dû au 30 septembre 2014 étant de 227,5 millions d'euros.

À partir du 1^{er} mai 2016, Elior Finance & Co. S.C.A. peut rembourser (sur instruction de la Société, qui devra, pour ce faire, mettre Elior Finance & Co. S.C.A. en fonds en remboursant ladite Tranche H1 d'un montant équivalent, prime comprise) tout ou partie des Obligations *High Yield* avec paiement d'une prime de remboursement anticipé, dégressive avec le temps, de sorte que le remboursement en principal ainsi payable variera de 104,875 % du pair (en cas de remboursement intervenant dans les 12 mois du 1^{er} mai 2016) à 100 % du pair (en cas de remboursement intervenant à compter du 1^{er} mai 2019).

Jusqu'au 1^{er} mai 2016, Elior Finance & Co. S.C.A. peut aussi rembourser tout ou partie des Obligations *High Yield* afférentes à ladite Tranche H1 à un prix représentant 100 % du montant principal total de ceux-ci, auquel il faut ajouter la prime de réparation (*make-whole premium*) et, le cas échéant, les intérêts courus et dus à la date de remboursement.

Si la réglementation fiscale évolue et impose de nouvelles retenues à la source ou autres déductions sur les montants dus au titre des Obligations *High Yield* ou sur leurs garanties, Elior Finance & Co. S.C.A. peut rembourser au pair la totalité (mais non seulement une partie) des Obligations *High Yield* augmenté des intérêts courus et dus ainsi que, le cas échéant, toute somme supplémentaire, jusqu'à la date de remboursement. Dans un tel cas, la Société remboursera la Tranche H1.

Si la Société ou une de ses filiales fait l'objet d'un « changement de contrôle », Elior Finance & Co. S.C.A. doit proposer le rachat des Obligations *High Yield* afférentes à ladite Tranche H1 à un prix représentant 101 % de la somme du montant principal de ces Obligations, auquel il faut ajouter les intérêts courus et dus. Par exception, ne constituerait pas un tel changement de contrôle si, immédiatement après un tel événement, le ratio net de levier financier consolidé de la Société, calculé sur une base

pro forma, était égal ou inférieur à 5.0 pour 1 (si cet événement survient dans les dix-huit mois suivant l'émission desdites Obligations *High Yield*) ou 4.75 pour 1 (si cet événement survient après cette date) (ladite exception ne s'appliquant toutefois qu'une seule fois durant la vie de l'émission). De plus, si la Société ou certaines de ses filiales vendent certains actifs, Elior Finance & Co. S.C.A. doit proposer le rachat des Obligations *High Yield* à un prix représentant 100 % du montant principal de ces Obligations, auquel il faut rajouter les intérêts courus et dus, tant que les produits excédant certains minima déterminés de ces ventes n'ont pas été alloués à d'autres fins.

L'Indenture des Obligations *High Yield* afférentes à ladite Tranche H1 prévoit les cas relativement usuels d'exigibilité anticipée, notamment : défaut de paiement, violation de certains autres engagements au titre de ladite Indenture, violation de certains engagements au titre de l'Accord relatif aux Obligations *High Yield* afférentes à ladite Tranche H1, certains événements de faillite et d'insolvabilité et de condamnation à paiement de sommes d'argent.

Le 25 avril 2013, la Société ainsi que Bercy Participations, et Elior Participations S.C.A. ont conclu un Accord relatif aux Obligations *High Yield* se rapportant à la ladite Tranche H1. Cet accord prévoit des engagements souscrits par la Société, Bercy Participations, Bercy Présidence et Elior Participations S.C.A. en faveur des détenteurs d'Obligations *High Yield* afférentes à ladite Tranche H1 dont le but est, entre autres, de limiter la capacité de la Société et certaines de ses filiales de :

- contracter de l'endettement supplémentaire ;
- verser des dividendes ou faire toute autre distribution au-delà de certaines limites, étant précisé que ces limites ne sont pas de nature à remettre en cause la politique de distribution de dividende de la Société ;
- effectuer tout autre paiement restreint ou investissement ;
- octroyer des sûretés ou garanties ;
- créer des niveaux supplémentaires d'endettement ;
- céder des actifs ;
- fusionner ou se consolider avec d'autres entités ;
- effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ; et
- consentir des garanties supplémentaires.

Ces limitations font l'objet de diverses exceptions et conditions.

■ 4.3.4 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.

Tant que les sommes dues au titre de la Facility H ne seront pas remboursées en totalité, tout emprunt au titre d'une tranche de ligne de crédit I sera garanti par la Société (si celle-ci n'en est pas l'emprunteur), Bercy Participations et Elior Participations S.C.A. (et toute autre société qui viendrait à être garante au titre du Contrat de Crédit Senior). En outre, et tant que les sommes dues au titre de la Facility H ne seront pas remboursées en totalité, les obligations au titre d'une tranche de ligne de crédit I sont en outre garanties par une sûreté sur ses actions Elior Participations S.C.A. et Bercy Participations consentie par la Société et (si Elior Participations S.C.A. est l'emprunteur) une sûreté, consentie par Elior Participations S.C.A., sur ses titres dans Elior Concessions et Elior Restauration et Services et la marque Avenance.

Tranche I1 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 à la section « Intérêts et frais » du Document de Référence (avec un tirage initial au taux de 1,89 % pour la ligne à 5 ans et 2,74 % pour la ligne à 8 ans) dont 200 millions d'euros ont été mis à disposition d'Elior le 10 décembre 2014 et 750 millions d'euros financés et mis à disposition d'Elior Participations à la même date. Le credit revolving à 5 ans utilisable par Elior et Elior Participations se monte à 300 millions.

■ 4.3.5 LE CONTRAT DE CRÉDIT ÁREAS

Présentation générale

Áreas S.A. a conclu, en qualité d'emprunteur, un contrat de prêt commercial en date du 20 juillet 2012 (le « Contrat de Crédit Áreas ») avec Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., Banco de Sabadell, S.A., Banco Santander S.A., Caixa-bank S.A., Banca March S.A., en qualité de prêteur (les « Prêteurs du Contrat de Crédit Áreas »), et Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. en qualité d'agent (l'« Agent du Contrat de Crédit Áreas »), et Áreas S.A. Chile Limitada, Geresa México S.A. de C.D., Aerocomidas S.A. de D.V. et Áreas USA Inc., en qualité de garants.

Le Contrat de Crédit Áreas prévoit la mise en place des financements suivants (désignés collectivement les « Facilités de Financements Áreas ») :

- une tranche A du financement (le « Financement Áreas Tranche A ») pour un montant en principal n'excédant pas 50,0 millions de dollars, mise à disposition en un maximum de 12 tranches sur notification, de la date de signa-

ture du Contrat de Crédit Áreas jusqu'au second anniversaire de la date de signature du Contrat de Crédit Áreas, pour les besoins exclusifs du financement des investissements d'Áreas Group (tel que défini ci-dessous) aux États-Unis ; et

- un crédit revolving tranche B (le « Financement Áreas Tranche B ») pour un montant à hauteur de 60,0 millions d'euros, mis à disposition sur notification de la date de signature du Contrat de Crédit Áreas et jusqu'au mois précédant la maturité du Financement Áreas Tranche B, pour les besoins exclusifs des nécessités en investissement en capital, des dépenses sociales et du paiement des frais d'agence.

Le Financement Áreas Tranche A vient à échéance le 20 juillet 2017.

Le Financement Áreas Tranche B vient à échéance le 20 juillet 2016.

Intérêt et frais

Le Contrat de Crédit Áreas porte intérêt à un taux annuel de 4 %, plus :

- pour le Financement Áreas Tranche A, le taux LIBOR applicable sur la période d'intérêt de six mois concernée, et
- pour le Financement Áreas Tranche B, le taux EURIBOR applicable sur la période d'intérêt de trois ou six mois concernée,

auquel s'ajoutent certains coûts obligatoires.

Les intérêts des Facilités de Financement Áreas sont dus à la fin de chaque période d'intérêt.

Sûretés et garanties

Le Contrat de Crédit Áreas est garanti par un nantissement de premier rang sur les produits des principaux comptes bancaires d'Áreas S.A., et sur les produits du compte bancaire sur lequel les produits nets en cash reçus par Áreas Group du fait de la vente de sociétés détenues par le Groupe Áreas (Áreas S.A., et les entités dans lesquelles Áreas S.A. détient le « contrôle ») sont déposés (*derecho real pignoraticio de premer rango sobre los derechos de crédito derivados de las Cuentas Principales* (tel que défini dans le Contrat de Crédit Áreas) *y de la Cuenta de Amortización* (tel que défini dans le Contrat de Crédit Áreas) (ci-après les « Comptes Bancaires Désignés ») au bénéfice des Prêteurs du Contrat de Crédit Áreas. De manière similaire, les contrats de couverture conclus en connexion avec le Contrat de Crédit Áreas sont garantis par des nantissemments de second rang sur les produits des principaux comptes bancaires d'Áreas S.A. et sur les produits des Comptes Bancaires Désignés, au bénéfice des entités de couverture (un nantissement par entité de couverture).

Les Facilités de Financement Áreas sont garanties de manière irrévocable, inconditionnelle, conjointe et solidaire par chaque garant aux termes du Contrat de Crédit Áreas.

Engagements et clauses restrictives

Le Contrat de Crédit Áreas contient des engagements de la part d'Áreas de faire et de ne pas faire, qui sont courants pour ce type de contrat.

Cas de Défaut

Le Contrat de Crédit Áreas prévoit certains cas de défaut (sous condition de matérialité du défaut, de périodes de remède et d'autres exceptions le cas échéant) incluant, mais ne se limitant pas aux cas suivants : (i) le non-paiement des sommes dues, (ii) la violation de certains engagements financiers et d'autres obligations, (iii) l'inexactitude d'une déclaration faite, ou réputée avoir été réitérée par les débiteurs, (iv) l'insolvabilité, (v) les défauts croisés avec un autre contrat commercial ou financier, et (v) la survenance d'un certain nombre d'événements postérieurs défavorables énumérés dans le contrat.

Convention de vote et mise en œuvre

Tout terme du Contrat de Crédit Áreas ne peut être modifié qu'avec l'accord de tous les Prêteurs du Contrat de Crédit Áreas et d'Áreas S.A.

Il ne peut être renoncé ou dérogé à tout terme du Contrat de Crédit Áreas S.A. qu'avec le consentement des Prêteurs du Contrat de Crédit Áreas S.A. dont les engagements représentent plus de 66 2/3 % du total des engagements, ou des engagements effectivement utilisés, au titre du Contrat de Crédit Áreas, sauf pour certaines exceptions pour lesquelles un consentement unanime est nécessaire.

Droit Applicable

Le Contrat de Crédit Áreas est soumis au droit espagnol.

■ **4.3.6 LE CONTRAT DE CRÉDIT THS**Présentation Générale

Le 15 avril 2013, Trusthouse Services Holdings, LLC, une société à responsabilité limitée du Delaware, de droit américain (en qualité de successeur, par suite d'une fusion, de Gourmet Acquisition Sub, LLC, une société à responsabilité limitée du Delaware, de droit américain), en qualité d'emprunteur (« THS »), a conclu un contrat de crédit (le « Contrat de Crédit THS ») avec Gourmet Acquisition, Inc., une société du Delaware, de droit américain (la « Holding »), les prêteurs parties au contrat, à l'occasion, CIT Finance LLC, en qualité d'agent administratif (en cette qualité, l'« Agent Administratif ») et CIT Finance LLC, en qualité de chef de file.

Le Contrat de Crédit THS prévoit les facilités de crédit suivantes :

- un contrat de prêt à terme pour un montant initial en capital de 155 000 000 US \$, avancé à THS lors d'un tirage unique le 15 avril 2013 (l'« Engagement de Prêt à Terme ») ;
- un contrat de prêt à terme à prélèvement reporté pour un montant total en capital de 40 000 000 US \$, pouvant faire l'objet d'un tirage par THS jusqu'au 15 avril 2015, sous réserve de la satisfaction de certaines conditions suspensives (l'« Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté ») ; et

- un contrat de crédit *revolving* pour un montant maximum de 25 000 000 US \$ (en ce compris une marge de crédit d'exploitation d'un montant maximum de 5 000 000 US \$ et une lettre de crédit pour un montant maximum de 15 000 000 US \$), pouvant faire l'objet d'un tirage par THS à l'occasion jusqu'au 14 avril 2018, sous réserve de la satisfaction de certaines conditions suspensives (l'« Engagement de Crédit Revolving » et, collectivement avec l'engagement de Prêt à Terme et l'Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté, les « Crédits THS »).

L'Engagement de Prêt à Terme et, s'il fait l'objet d'un tirage, l'Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté viennent à échéance le 15 avril 2019. L'Engagement de Crédit Revolving viendra à échéance le 15 avril 2018.

Intérêts et frais

Au choix de THS, l'Engagement de Prêt à Terme et, s'il fait l'objet d'un tirage, l'Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté portent intérêt : (a) au Taux de Base augmenté de 3,25 % par an ou (b) au Taux LIBOR augmenté de 4,25 % par an. Au choix de THS, l'Engagement de Crédit Revolving porte intérêt : (a) au Taux de Base ou (b) au Taux LIBOR, dans chaque cas, plus une marge déterminée comme suit :

Ratio de Levier Financier Total	Marge du Taux de Base	Marge du Taux LIBOR
Égal ou supérieur à 3,50 pour 1,00	3,25 %	4,25 %
Inférieur à 3,50 pour 1,00	2,75 %	3,75 %

Le Taux LIBOR est soumis à un seuil de 1,25 %.

Le Taux de Base désigne, pour un jour quel qu'il soit, le taux le plus élevé entre : (a) le taux d'intérêt communiqué par JPMorgan Chase Bank comme étant son « taux de base » alors en vigueur à l'occasion (ou, si ce taux n'est pas disponible, le taux d'intérêt ainsi communiqué par tout autre établissement bancaire sélectionné par l'Agent Administratif), (b) le taux d'intérêt effectif annuel des fonds fédéraux, augmenté de 0,50 %, (c) le Taux LIBOR à trois mois ce jour-là augmenté de 1,00 % et (d) 2,25 %.

Lorsqu'un cas de défaut se produit et pendant la période où il persiste, les montants restants à rembourser au titre du Contrat de Crédit THS portent intérêt à 2,00 % par an au-delà du taux autrement applicable à ce titre et les prêts basés sur le Taux LIBOR et les conversions en prêts au taux LIBOR ne sont plus disponibles pour THS. Les intérêts de retard, frais et autres montants dus portent intérêt à 2,00 % au-delà du taux applicable au titre des prêts au Taux de Base.

Des frais au titre de la ligne de crédit non utilisée au taux annuel de 0,75 % sont exigibles sur la portion journalière non-utilisée de l'Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté, payables trimestriellement à terme échu. Des frais au titre de la ligne de crédit non utilisée au taux annuel déterminé tel que suit sont exigibles sur la portion

journalière non-utilisée de l'Engagement de Crédit Revolving, payables trimestriellement à terme échu.

Ratio de Levier Financier Total	Frais pour la Ligne de Crédit Non-Utilisée au titre de l'Engagement de Crédit Revolving
Égal ou supérieur à 3,50 pour 1,00	0,50 %
Inférieur à 3,50 pour 1,00	0,375 %

Sûretés et Garanties

Le Contrat de Crédit THS est garanti par Holdings et par toute filiale de Holdings située aux États-Unis, qu'elle soit présente ou future, détenue directement ou indirectement par Holdings, à condition qu'elle ne soit pas emprunteur, à l'exclusion : (a) des filiales aux États-Unis qui sont des entités transparentes, distinctes de leurs propriétaires, pour l'application de l'impôt fédéral américain sur les bénéfices et qui sont détenues soit par une filiale non-américaine ou indirectement par une filiale non-américaine par l'intermédiaire d'une ou plusieurs entités transparentes, distinctes de leurs propriétaires, pour l'application de l'impôt fédéral américain (b) des filiales non-significatives, (c) des filiales autres qu'américaines, (d) toute filiale à laquelle il est interdit, en vertu du droit applicable, d'une règle ou d'une réglementation ou de toute obligation contractuelle existante à la date de clôture (ou, ultérieurement, la date à laquelle elle devient une filiale) d'émettre une garantie ou pour laquelle le consentement, l'approbation, l'agrément ou l'autorisation gouvernemental(e) (y compris réglementaire) serait requis(e) pour émettre la garantie, à moins que ledit consentement, ladite approbation, ledit agrément ou ladite autorisation ait été obtenue et (e) toute filiale dépourvue de but lucratif (collectivement, les « Garants du Crédit THS »).

Le Contrat de Crédit THS est garanti par une sûreté de premier rang opposable portant sur la quasi-totalité des actifs (réel, personnel et mixtes) de Holdings, de THS et des Garants du Crédit THS, sous réserve de certaines exceptions habituelles ou autres. Il n'est demandé ni à Holdings, ni à THS, ni à aucun des Garants du Crédit THS de prendre toute mesure en vue de créer et de réaliser des privilèges gouvernés par un droit autre que le droit des États-Unis à l'égard de toute garantie.

Engagements

Le Contrat de Crédit THS renferme certains engagements de faire et de ne pas faire usuels pour ce type de contrat.

Le Contrat de Crédit THS contient certains engagements financiers, tous testés trimestriellement et calculés sur un périmètre consolidé pour les Holdings et leurs filiales, pour chaque période de quatre trimestres consécutifs, à savoir un ratio minimum de couverture des frais fixes et un ratio maximum de levier financier total.

Remboursement anticipé

THS peut décider de rembourser de manière anticipée les sommes dues au titre du principal restant dû dans le cadre

des Facilités de Crédit THS, et peut résilier l'Engagement de Crédit Revolving THS, à tout moment sans prime ou pénalités (excepté le paiement de certains frais usuels de résiliation) sous la condition de certains montants minimums et d'obligations de notification préalable.

THS est tenu d'effectuer le paiement d'amortissements programmés de l'Engagement de Prêt à Terme égal à 1,00 % par an, remboursable en versements trimestriels égaux et, en cas de tirage, de l'Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté égal à 1,00 % par an, remboursable en versements trimestriels égaux. De plus, THS est tenu d'effectuer des remboursements anticipés obligatoires, sans prime ni pénalité, au titre de l'Engagement de Prêt à Terme et, le cas échéant, de l'Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté, sous réserve de certaines exceptions.

Les montants empruntés et remboursés au titre de l'Engagement de Prêt à Terme et de l'Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté ne peuvent pas être empruntés de nouveau. Les montants empruntés et remboursés au titre de l'Engagement de Crédit Revolving peuvent, sous certaines conditions, être empruntés de nouveau.

Cas de Défaut

Le Contrat de Crédit THS prévoit un certain nombre de cas de défaut (soumis à des réserves relatives à leur importance, la période de grâce, et d'autres exceptions), usuels pour ce type de contrat.

Votes et Amendements

Les termes du Contrat de Crédit THS ne peuvent faire l'objet d'un amendement ou d'une dérogation qu'avec le consentement des prêteurs détenant au total plus de 50 % des prêts au titre de l'Engagement de Crédit Revolving, de l'Engagement de Prêt à Terme et, le cas échéant, de l'Engagement de Prêt à Terme à Prélèvement Reporté, sous réserve de certaines exceptions lorsque le consentement individuel d'un prêteur, le consentement de tous les prêteurs ou le consentement de certaines parties est requis.

Droit applicable

Le Contrat de Crédit THS est soumis au droit de l'État de New York.

■ 4.3.7 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Certaines entités françaises et italiennes 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.

Aux termes du Programme de Titrisation 2013, 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 (à l'exception des créances des entités italiennes cédantes) sont cédées à FCT Camelia, un fonds commun de titrisation français (le « FCT ») établi par Eurotitrisation en qualité de société de gestion, HSBC France agissant en qualité de dépositaire, fournisseur de liquidités et banque de règlement. Les cessions au FCT sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins un montant reflétant les coûts de financement jusqu'au règlement. L'engagement du FCT de financer l'achat des créances arrive à son terme en mai 2018.

Au 30 septembre 2014, l'encours des créances titrisées, après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances d'un montant de 87 millions d'euros, était égal à 176 millions d'euros. Le coût du programme, appliqué aux montants titrisés, est approximativement égal au taux Euribor plus 1,8 %.

Le FCT 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 au FCT et viré périodiquement sur le compte bancaire du FCT (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'unité centralisatrice.

Le FCT obtient des fonds grâce à un programme d'émission de papier commercial adossé à des parts prioritaires émises en faveur de la banque CA-CIB, de Rabobank and et de la banque HSBC France et des parts subordonnées émises en faveur d'Elior Participations S.C.A. Les parts subordonnées supportent le risque de défaut de paiement des clients. Le paiement du principal et des intérêts à Elior Participations S.C.A. au titre des parts subordonnées est conditionné au paiement préalable du principal et des intérêts dus au titre des parts prioritaires.

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 5 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 1,5 million d'euros.

Le recours direct contre les Cédants des Créances du Groupe Elior est limité au montant de la réserve de surdimensionnement des créances. Le FCT bénéficie également : (i) des réserves d'espèces fournies par Elior Participations S.C.A. par le biais de rehaussement de crédit et (ii) d'une garantie émise par Elior Participations S.C.A. pour les montants dus au FCT par les Cédants des Créances du Groupe Elior pour un montant maximum en capital de 300,0 millions d'euros.

Outre le Programme de Titrisation de 2013 non déconsolidant, Elior a mis en place en 2014 un programme de cession de créances-commerciales (déconsolidant) par certaines filiales françaises pour un encours total de 20 millions d'euros au 30 septembre 2014.

■ 4.3.8 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATÉGORIES D'UTILISATION DE LA TRÉSORERIE DU GROUPE

4.3.8.1 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 d'investissement du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2013 et 2014 se sont élevées à 175,7 millions d'euros et 181,4 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 4.1.13.2 « Investissements » du Document de Référence.

4.3.8.2 Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts

Une partie importante des flux de trésorerie du Groupe est affectée au service et au remboursement de son endettement. Le Groupe a versé des intérêts d'un montant, 132,6 millions d'euros et 130,2 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2013 et 2014. Il a par ailleurs versé, au titre du remboursement de ses emprunts, 706,0 millions d'euros et 770,2 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2013 et 2014.

4.3.8.3 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.

4.4 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2014-2015

Pour l'exercice 2014-2015, dans un contexte macro-économique difficile en Europe continentale et d'absence d'inflation, le Groupe prévoit :

- une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à 4 % (dont au moins 2 % de croissance organique). Cette croissance tient compte de l'impact de la résiliation par le distributeur anglais Tesco du contrat de gestion de cafétérias opérées dans les magasins de Tesco, impact estimé à 35 millions ou 0,7 % de croissance organique ;
- un maintien de la marge d'EBITDA. Le plan d'amélioration de la performance mis en œuvre au cours de l'exercice écoulé contribuera à l'atteinte de cet objectif ;
- un cash flow opérationnel (avant intérêts et impôts) en croissance ;
- un résultat net par action en forte progression, bénéficiant d'une forte diminution de la charge financière en lien avec la réduction de l'endettement qui a fait suite à l'augmentation de capital de juin 2014 et le refinancement de la dette senior intervenu en décembre 2014. Il en découlera une hausse significative du dividende par action.

Pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 le Groupe confirme ses perspectives avec :

- une croissance organique annuelle moyenne de 3,5 % ;
- une marge d'EBITDA de 9 % du chiffre d'affaires en 2017.

Le Groupe entend par ailleurs poursuivre son programme pluriannuel d'acquisitions avec une enveloppe d'investissements prévue de 450 millions d'euros pour les exercices 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

Hors acquisitions transformantes, le Groupe a en outre pour objectif d'atteindre un ratio de levier de dette nette sur EBITDA compris entre 2,50 et 3,00 pour 1 à horizon 2017.

4.5. COMPTES CONSOLIDÉS 2013-2014 ET ANNEXES

ELIOR SA

*Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos
le 30 septembre 2014 et le 30 septembre 2013*

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014 ET 30 SEPTEMBRE 2013

1/	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ET ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	154
1/1	Compte de résultat consolidé	154
1/2	Etat du résultat global	154
2/	BILAN CONSOLIDÉ	155
2/1	Actif	155
2/2	Passif	156
3/	TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ	157
4/	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	158

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014 ET 30 SEPTEMBRE 2013

1/	PRÉSENTATION DES COMPTES ET ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014 ET LE 30 SEPTEMBRE 2013	159
1/1	Présentation générale	159
1/2	Faits marquants	159
1/2/1	Acquisition et cession de titres consolidés	159
1/2/2	Autres faits marquants	160
2/	PRINCIPES COMPTABLES	161
2/1	Base de préparation des états financiers consolidés	161
2/1/1	Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2014 et 30 septembre 2013	161
2/1/2	Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe	161
2/1/3	Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe	162
2/2	Principes et méthodes de consolidation	162
2/3	Exercices sociaux d'Elior et date de clôture des comptes consolidés	163
2/4	Conversion des comptes et transactions exprimés en devises	163
2/5	Immobilisations incorporelles et <i>goodwills</i>	163
2/5/1	Immobilisations incorporelles	163
2/5/2	<i>Goodwills</i>	163
2/6	Test d'impairment	164
2/7	Immobilisations corporelles	165
2/8	Actifs circulants (stocks et créances clients)	165
2/8/1	Stocks	165
2/8/2	Créances clients	166
2/9	Trésorerie	166
2/10	Provisions	166
2/11	Situation fiscale et impôts différés	166
2/12	Avantages du personnel	166
2/13	Titres d'autocontrôle	167
2/14	Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers	167
2/14/1	Evaluation et comptabilisation des actifs financiers	167
2/14/2	Evaluation et comptabilisation des passifs financiers	168
2/15	Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés	168
2/15/1	Instruments de couverture de taux et de change	168
2/15/2	Dérivés sur instruments de capitaux (puts de minoritaires)	168
2/16	Définition de l'endettement financier net	169
2/17	Chiffre d'affaires	169
2/18	Autres frais opérationnels	169
2/19	Autres produits et charges opérationnels non courants	169
2/20	EBITDA	169
2/21	Résultat opérationnel courant	169
2/22	Modalités de calcul du résultat par action	169
2/23	Information sectorielle	169
2/24	Recours à des estimations	170

3/	EVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014 ET 30 SEPTEMBRE 2013	171
4/	EXPLICATIONS DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT ET DU BILAN ET DE LEURS VARIATIONS	172
4/1	Compte de résultat par segment opérationnel	172
4/2	Chiffre d'affaires consolidé	173
4/3	Résultats par action	174
4/4	Charges de personnel et effectifs employés	175
4/4/1	Analyse des charges de personnel	175
4/4/2	Effectifs	175
4/5	Charges et produits financiers	176
4/6	Autres produits et charges opérationnels non courants	176
4/7	Impôts sur les résultats	176
4/8	Analyse des <i>goodwills</i> à la clôture	177
4/9	Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles	178
4/9/1	Immobilisations incorporelles	178
4/9/2	Immobilisations corporelles	179
4/9/3	Ventilation des immobilisations par segment opérationnel	180
4/9/4	Ventilation des immobilisations par zone géographique	180
4/10	Actifs financiers non courants	180
4/11	Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)	180
4/12	Clients et autres créances d'exploitation	181
4/13	Autres créances et comptes de régularisation	182
4/13/1	Impôts différés	182
4/13/2	Autres actifs courants	182
4/14	Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions	182
4/15	Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change	184
4/15/1	Détail des dettes financières	184
4/15/2	Instruments financiers dérivés	185
4/15/3	Ratios covenants financiers	186
4/16	Capital de la société mère	186
4/16/1	Capital de la société mère Elior SA	186
4/16/2	Plans d'options réservés aux salariés de Elior et de ses filiales	187
4/17	Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	187
4/18	Autres passifs courants	187
5/	ENGAGEMENTS HORS BILAN	187
5/1	Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires	187
5/2	Cautions et garanties données/reçues	188
5/3	Engagements en matière de location simple	188
6/	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	188
6/1	Rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants	188
6/2	Autres transactions avec les parties liées	188
7/	GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS	189
7/1	Exposition au risque de change	189
7/2	Exposition au risque de taux	189
7/3	Exposition au risque de liquidité	190
7/4	Exposition au risque de crédit et de contrepartie	190
7/5	Juste valeur des actifs et passifs financiers	191
8/	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DES EXERCICES DU 30 SEPTEMBRE 2014 ET DU 30 SEPTEMBRE 2013	191
9/	INFORMATIONS DIVERSES	191
9/1	Honoraires des Commissaires aux comptes	191
10/	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 30 SEPTEMBRE 2014	192

1/ Compte de résultat consolidé et état du résultat global

1/1 Compte de résultat consolidé

(En millions €)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2014	Exercice clos au 30 septembre 2013
Chiffre d'affaires	4/2	5 340,8	5 016,9
Achats consommés		(1 602,2)	(1 497,3)
Charges de personnel	4/4	(2 429,6)	(2 331,1)
Autres frais opérationnels		(799,8)	(709,1)
Impôts et taxes		(64,1)	(56,9)
Amortissements et provisions opérationnels courants		(139,0)	(137,5)
Résultat opérationnel courant		306,0	285,0
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	4/11	2,3	1,5
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	4/1	308,3	286,5
Autres produits et charges opérationnels non courants	4/6	(73,5)	(106,4)
Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées		234,8	180,1
Charges financières nettes	4/5	(143,4)	(145,6)
Produits financiers nets	4/5	6,4	6,7
Résultat avant impôt		97,8	41,2
Impôt sur les résultats	4/7	(41,2)	(38,9)
Résultat net		56,6	2,3
Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		8,8	(6,4)
Part revenant au Groupe		47,8	8,7
Résultat net part du Groupe par action (en €)	4/3	0,38	0,08
Résultat dilué part du Groupe par action (en €)	4/3	0,37	0,08

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

1/2 Etat du résultat global

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2014	Exercice clos au 30 septembre 2013
Résultat net de la période	56,6	2,3
Éléments non recyclés en résultat		
Engagements liés aux avantages au personnel	(4,9)	(2,2)
Autres éléments du résultat global		
Instruments financiers	0,9	16,6
Écarts de conversion	(8,9)	3,7
Impôts sur les résultats	(0,3)	(5,7)
Autres éléments du résultat global	(13,2)	12,4
Résultat global	43,4	14,8
Attribuable aux :		
– Actionnaires de la société mère	34,8	21,8
– Intérêts ne donnant pas le contrôle	8,6	(7,1)

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2/ Bilan consolidé**2/1 Actif**

(En millions €)	Note	Au 30 septembre 2014	Au 30 septembre 2013
Goodwill	4/8	2 360,2	2 411,6
Immobilisations incorporelles	4/9/1	260,2	143,4
Immobilisations corporelles	4/9/2	498,4	489,5
Actifs financiers non courants	4/10	31,8	39,3
Participations dans les entreprises associées	4/11	1,9	6,7
Juste valeur des instruments financiers dérivés ^(*)	4/15/2	0,0	0,6
Impôts différés actifs	4/13 /1	249,2	227,8
Actifs non courants		3 401,7	3 318,9
Stocks		94,5	94,2
Clients et autres créances d'exploitation	4/12	907,8	905,2
Actif d'impôt exigible		15,8	19,5
Autres actifs courants	4/13/2	49,0	46,2
Créances financières court terme ^(*)		5,9	8,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(*)		220,2	210,0
Actifs courants		1 293,2	1 283,6
Total de l'Actif		4 694,9	4 602,5

(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net (voir Note 2/16)

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2/2 Passif

(En millions €)	Note	Au 30 septembre 2014	Au 30 septembre 2013
Capital	4/16	1,6	1,1
Réserves et résultats accumulés		1 276,8	582,1
Participations ne donnant pas le contrôle		44,2	67,6
Total capitaux propres	4/	1 322,6	650,8
Emprunts et dettes financières ^(*)	4/15/1	1 498,5	2 240,8
Juste valeur des instruments financiers dérivés ^(*)		27,3	25,7
Passifs sur acquisitions de titres	4/17	178,2	40,1
Impôts différés passifs	4/13/1	48,1	23,1
Engagements de retraite et avantages au personnel	4/14	106,2	97,6
Provisions non courantes	4/14	10,5	13,5
Total passif non courant		1 868,7	2 440,9
Fournisseurs et comptes rattachés		687,0	667,2
Dettes sur immobilisations		24,6	30,2
Dettes fiscales et sociales		559,6	525,5
Dettes d'impôt sur le résultat		26,7	3,1
Emprunts et dettes financières ^(*)	4/15/1	90,0	136,1
Dettes sur acquisition de titres	4/17	8,1	26,4
Provisions courantes	4/14	84,8	101,3
Autres passifs courants	4/18	22,9	21,1
Total passif courant		1 503,6	1 510,9
Total passif		3 372,3	3 951,7
Total du passif et des capitaux propres		4 694,9	4 602,5
(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net (voir Note 2/16)		1 389,6	2 183,5
Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt		1 380,4	2 181,4

Les états financiers au 30 Septembre 2013 ont été retraités en application d'IAS 19R (voir note 2/1/2)

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

3/ Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions €)			
	Note	Exercice clos au 30 septembre 2014	Exercice clos au 30 septembre 2013
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat opérationnel courant incluant la QP de résultat des entreprises associées		308,3	286,5
Dotations aux amortissements		140,3	132,1
Dotations aux provisions		(1,2)	5,4
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	2/20	447,3	424,0
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		1,5	0,9
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		34,8	(29,4)
Intérêts versés		(130,2)	(132,6)
Impôts versés		(43,0)	(38,6)
Autres flux		(69,0)	(62,8)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité		241,4	161,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		(193,7)	(184,8)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		12,3	9,1
Acquisitions d'immobilisations financières		(6,9)	(6,2)
Cessions d'immobilisations financières		4,0	10,3
Acquisitions/cessions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise/cédée		10,2	(234,8)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(174,1)	(406,5)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Mouvements sur capitaux propres de la mère et sur prêt d'actionnaires		770,6	(0,2)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(0,5)	(3,2)
Émissions d'emprunts		15,1	1 027,7
Remboursements d'emprunts		(770,2)	(706,0)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		15,0	318,2
Incidence de la variation des taux de change et autres variations		(23,6)	2,1
Variation de la trésorerie nette		58,7	75,3
Trésorerie nette à l'ouverture		130,1	54,8
Trésorerie nette à la clôture	2/9	188,8	130,1

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

4/ Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(En millions €)	Nombre d'actions	Capital	Primes liées au capital et autres réserves	Résultats consolidés de la période	Écarts de conversion	Total part du Groupe	Minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Capitaux propres clôture 30/09/2012 publiés	108 820 358	1,1	596,0	(30,1)	1,8	568,8	50,1	618,9
Impact du changement de principe comptable : IAS 19 Révisée			(5,8)			(5,8)		(5,8)
Capitaux propres clôture 30/09/2012	108 820 358	1,1	590,3	(30,1)	1,8	563,1	50,1	613,1
Résultat net				8,7		8,7	(6,4)	2,3
Engagements liés aux avantages au personnel			(2,2)			(2,2)		(2,2)
Instruments financiers : variations de juste valeur			10,9			10,9	0,1	11,0
Écarts de conversion					4,5	4,5	(0,8)	3,7
Résultat global			8,8	8,7	4,5	22,0	(7,1)	14,9
Affectation du résultat de la période précédente			(30,1)	30,1				
Dividendes versés			(1,4)			(1,4)	(2,0)	(3,4)
Autres variations ^(a)			(0,4)			(0,4)	26,6	26,2
Capitaux propres au 30 Septembre 2013	108 820 358	1,1	567,2	8,7	6,3	583,2	67,6	650,8
Capitaux propres clôture 30/09/2013	108 820 358	1,1	567,2	8,7	6,3	583,2	67,6	650,8
Résultat net				47,8		47,8	8,8	56,6
Engagements liés aux avantages au personnel			(4,9)			(4,9)	(0,0)	(5,0)
Instruments financiers : variations de juste valeur			0,6			0,6	0,0	0,6
Écarts de conversion					(8,7)	(8,7)	(0,2)	(8,9)
Résultat global			(4,3)	47,8	(8,7)	34,8	8,6	43,4
Affectation du résultat de la période précédente			8,7	(8,7)		0,0		0,0
Augmentation de capital (voir Note 1/2/2/2)	55 550 198	0,5	768,8			769,3		769,3
Dividendes versés			(0,4)			(0,4)	(0,2)	(0,6)
Autres variations ^(b)			(108,5)			(108,5)	(31,7)	(140,2)
Capitaux propres au 30 Septembre 2014	164 370 556	1,6	1 231,4	47,8	(2,4)	1 278,4	44,2	1 322,6

(a) Les montants enregistrés en « autres variations » en capitaux propres du Groupe et minoritaires pour la période de 12 mois au 30 septembre 2013 correspondent à l'impact de l'augmentation de capital souscrite par des minoritaires dans les filiales d'Areas et à l'impact de l'entrée dans le périmètre de TrustHouse Services qui a été acquise et consolidée à partir d'avril 2013.

(b) Les montants enregistrés en « autres variations » en capitaux propres du Groupe et minoritaires pour la période de 12 mois au 30 septembre 2014 correspondent (i) à la première comptabilisation du passif au titre du put Areas pour un montant total de 160 millions d'euros dont un montant de 142 millions d'euros par prélèvement sur les capitaux propres Groupe et minoritaires et (ii) à l'entrée dans le périmètre des sociétés de management fusionnées dans Elior préalablement à l'introduction en bourse pour un montant de 1,5 millions d'euros.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2014 et le 30 septembre 2013**1/ Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2014 et le 30 septembre 2013****1/1 Présentation générale**

Elior SA (anciennement « Holding Bercy Investissement » jusqu'au 17 avril 2014) est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé à Paris au 61-69 rue de Bercy. Au 30 septembre 2014, Elior est détenue à 41,26 % par des fonds d'investissement gérés par Charterhouse et Chequers, à 20,08 % par la société BIM (détenue à 100 % par Robert Zolade) à 1,09 % par le fonds d'investissement Sophia et les sociétés du groupe Intermediate Capital Group (ICG), et à 37,57 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le 11 Juin 2014.

Le Groupe Elior est un acteur majeur de la restauration sous contrat et des services qui y sont associés. Le Groupe opère ses activités de Restauration Collective & *Support Services* et celles de Restauration de Concessions & *Travel Retail* par l'intermédiaire de ses filiales et participations implantées dans 13 pays, principalement dans la zone euro, au Royaume-Uni, en Amérique latine et aux États-Unis.

1/2 Faits marquants**1/2/1 Acquisition et cession de titres consolidés**

Le Groupe a cédé en décembre 2013 ses activités de concessions au Maroc et en Argentine dont l'exploitation était assurée par Areas. Ces activités généraient un chiffre d'affaires d'environ 20 millions d'euros sur une année pleine.

Au cours du dernier trimestre de l'exercice clos le 30 septembre 2014, la société Areas Chili a cédé à son coactionnaire la participation de 40 % qu'elle détenait dans la société Arco Prime qui exploite des aires d'autoroutes au Chili pour un prix de vente de 20 millions d'euros. Arco Prime était mise en équivalence dans les comptes consolidés d'Elior jusqu'au 30 juin 2014. La plus value réalisée au titre de cette cession s'élève à 12 millions d'euros (nette de l'impôt qui a été comptabilisé au 30 septembre 2014 et sera payé sur l'exercice 2014/2015).

Le Groupe a procédé, au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013 :

- à l'acquisition, en avril 2013, de 78 % du capital de la société nord-américaine TrustHouse Services Group « THS » (les 22 % restants étant détenus par les managers de la société). THS réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de l'ordre de 440 millions \$ en restauration collective sur les marchés Enseignement, Santé et Prisons. Le coût d'acquisition a été d'environ 213 millions d'euros dont 100 millions d'euros sont financés par un investissement en fonds propres de la société Elior Restauration et Services SA et 118 millions d'euros par un financement local arrivant à échéance en Avril 2019. THS est consolidée en intégration globale depuis le 15 avril 2013 ;
- à l'acquisition, en janvier 2013, de 9,25 % du capital de Serunió suite à l'exercice par les minoritaires d'une option de vente pour un prix d'acquisition de 19 millions d'euros. Serunió est dorénavant détenue intégralement par le Groupe.

Le montant des actifs acquis et passifs repris ou déconsolidés au titre des variations de périmètre est présenté dans le tableau suivant aux dates des acquisitions et des cessions :

(En millions €)	Montants à la juste valeur	
	Actif (Passif)	
	au	au
	30 septembre 2014	30 septembre 2013
Immobilisations incorporelles	(0,6)	0,0
Immobilisations corporelles	(1,9)	25,6
Titres mis en équivalence	(3,3)	0,0
Créances clients	(4,7)	54,5
Autres actifs courants	(0,6)	18,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(0,5)	8,3
Minoritaires	0,0	(28,0)
Dettes financières non courantes	0,0	0,0
Autres dettes non courantes	0,0	(0,1)
Impôts différés nets	0,0	1,3
Autres dettes et passifs courants	6,0	(54,3)
Total des actifs nets identifiables	(5,5)	25,7
Goodwill	0,0	193,2
Contrepartie transférée	(5,5)	218,9
Trésorerie acquise / cédée	0,5	(8,3)
Frais d'acquisition	0,0	2,7
Plus Value de Cession	12,0	
Variation de dette sur acquisition de filiales	0,0	21,4
Impact sur le tableau de flux de trésorerie	(17,0)	234,8
Dont présenté en acquisitions/cessions de sociétés consolidées	(17,0)	234,8
Dont présenté en cessions d'immobilisations financières		
Dont présenté en dividendes versés aux minoritaires		
Total	(17,0)	234,8

1/2/2 Autres faits marquants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014

1/2/2/1 Renégociation de la dette bancaire syndiquée (4^{ème} amendement)

La Société a obtenu, à compter du 3 février 2014, une réduction des marges sur taux d'intérêt liées à sa dette bancaire syndiquée. La baisse obtenue est de 75 points de base pour les encours des prêts d'Elior et d'Elior Participations totalisant 1 571,3 millions d'euros, et 25 points de base pour une ligne de crédit revolving non tirée d'un montant de 192,5 millions d'euros. Cette réduction s'est accompagnée du versement de commissions bancaires pour un montant de 6,8 millions d'euros qui sont intégrées au taux d'intérêt effectif et sont donc étalées au bilan conformément au traitement IFRS d'une renégociation de dette sans modification substantielle du contrat de financement.

1/2/2/2 Introduction en bourse d'Elior le 11 juin 2014 et comptabilisation du passif au titre de l'option de vente portant sur 38,45 % du capital d'Áreas

Elior est cotée sur Euronext Paris depuis le 11 juin 2014. L'introduction en bourse a consisté dans une augmentation

du capital d'Elior d'un montant de 785 millions d'euros au titre des 53,2 millions d'actions émises au prix unitaire de 14,75 euros. L'augmentation de capital a été comptabilisée dans les capitaux propres pour un montant de 769 millions d'euros net des coûts directs de l'introduction en bourse comptabilisés en contrepartie de la prime d'émission pour leur montant net de l'effet d'impôt.

Etant cotée en bourse, et en application des normes IFRS (IAS 32), Elior considère qu'elle n'a désormais plus la maîtrise des conditions d'exercice de l'option de vente détenue par Emesa sur Áreas, et a en conséquence comptabilisé le passif correspondant dans ses premiers comptes consolidés établis suivant la réalisation de l'introduction en bourse, soit les comptes au titre de la période de 9 mois close au 30 juin 2014 pour un montant de 130 millions d'euros.

A cet effet, Elior a donc procédé à une évaluation de la valeur de la société Áreas et de ses filiales, afin d'être en mesure d'évaluer le montant de l'engagement à comptabiliser dans ses comptes consolidés au titre de l'Option de Vente portant sur 38,45 % du capital d'Áreas détenue par la société Emesa.

Sur les mêmes bases de la valorisation multicritères qui prennent en compte les méthodologies d'actualisation des flux de trésorerie, des multiples de valorisation des sociétés cotées comparables et des multiples de transactions récentes, la valeur du passif a été réévaluée dans le bilan au 30 septembre. Au 30 septembre 2014, le passif ainsi comptabilisé s'élève à 160 millions d'euros.

1/2/2/3 Désendettement consécutif à l'introduction en Bourse d'Elior

Postérieurement à l'introduction en bourse intervenue le 11 juin, Elior a procédé au remboursement (i) d'une partie de sa dette bancaire syndiquée à échéance en 2019 pour un montant de 615 millions d'euros et (ii) d'une partie de la dette obligataire Elior Finance SCA à échéance en mai 2020 pour un montant de 122 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2013

1/2/2/4 Opérations de refinancement et de renégociation de la dette Elior intervenues sur l'exercice clos le 30 septembre 2013

En avril 2013, Elior Finance & Co SCA, une entité ad-hoc qui n'est pas filiale d'Elior, a levé 350 millions d'euros sous la forme d'obligations senior garanties remboursables en Mai 2020 avec un coupon semestriel fixe de 6,50 %. Elior Finance & Co a simultanément prêté le produit de l'émission à Elior SA sous la forme d'un prêt de 350 millions d'euros dont l'échéance et les autres conditions sont identiques à celles des obligations senior garanties. La documentation de ce prêt à terme fait partie de la documentation des principaux financements bancaires d'Elior (anciennement HBI) et d'Elior Participations (anciennement Elior).

De même, en avril 2013, Elior et Elior Participations ont réaménagé leur financement bancaire à l'issue d'une opération d'*Amend & Extend* (3^{ème} amendement). En mai 2013, Elior a tiré de nouveaux financements bancaires afin de refinancer la part non prorogée des financements du Groupe ainsi que l'investissement en fonds propres de 100 millions d'euros dans THS (cf. paragraphe 1/2/1).

A la suite de l'opération *Amend & Extend* et de la levée de nouveaux financements, la part principale du financement a désormais une échéance finale en mars 2019. Le montant total du financement moyen et long-terme bancaire du Groupe atteint 1 571,3 millions d'euros (excluant les prêts mentionnés ci-dessus accordés par Elior Finance & Co à Elior). Par ailleurs le Groupe dispose d'une ligne de crédit revolving non tirée au 30 septembre 2013 d'un montant total de 197,8 millions d'euros à échéance en mars 2018 (pour un montant de 74 millions d'euros) et en juin 2016 (pour un montant de 123,8 millions d'euros).

Enfin, à fin mai 2013, Elior a refinancé son programme de titrisation de créances et porté le plafond du programme à 300 millions d'euros et a prolongé son échéance à janvier 2018. Au 30 septembre 2013, le programme inclut les créances françaises et espagnoles, l'intégration des créances des filiales italiennes étant prévue au cours de l'exercice 2013/2014.

2/ Principes comptables

2/1 Base de préparation des états financiers consolidés

2/1/1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2014 et au 30 septembre 2013

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés annuels IFRS du Groupe Elior pour les exercices clos le 30 septembre 2014 et le 30 septembre 2013 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 :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

Les comptes consolidés annuels IFRS établis par Elior concernent l'activité, les résultats et les flux des exercices clos le 30 septembre 2014 et le 30 septembre 2013 qui correspondent à la date de clôture sociale d'Elior et de ses filiales, sauf exceptions limitées.

Ces comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Elior le 15 janvier 2015 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 10 mars 2015. 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 2014 ont été appliqués pour tous les exercices présentés dans ces comptes consolidés.

2/1/2 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe

Les nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes publiées, qui seront obligatoires à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} octobre 2013 n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe, notamment les normes et amendements suivants :

- amendement à IFRS 7, « Informations à fournir-Compensation des actifs et passifs financiers »,
- amendement à IAS 12, « Impôts différés-Recouvrement des actifs sous-jacents »,
- IFRS 13, « évaluation à la juste valeur ».

La version révisée d'IAS 19 « Avantages du personnel », qui a été approuvée par l'Union européenne le 6 juin 2012 et qui est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013. Cette norme révisée supprime notamment l'option de différer l'enregistrement au compte de résultat de certains gains et pertes actuariels en les étalant sur la durée moyenne résiduelle d'activité des salariés (méthode dite du « corridor »). Ils seront désormais comptabilisés immédiatement et en totalité en « autres éléments du résultat global non recyclables ». La norme révisée requiert également des informations additionnelles sur les risques liés aux plans de prévoyance des

employés et leurs impacts sur les flux futurs de trésorerie. Le Groupe a reconnu ses gains et pertes actuariels en appliquant la méthode du corridor jusqu'au 30 septembre 2013.

Conformément à IFRS 8, le changement de méthode a été appliqué rétroactivement et s'est traduit par un impact négatif de 8,8 millions d'euros (avant impôts) et de 5,8 millions d'euros après impôts sur les capitaux propres du Groupe au 30 septembre 2012, montants correspondant au total des gains et pertes actuariels non comptabilisés précédemment. Les gains et pertes actuariels postérieurs au 30 septembre 2012 ont été comptabilisés dans l'état du résultat global.

2/1/3 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe

Les normes, amendements et interprétations détaillés ci-dessous ont été publiés par l'IASB, ont été approuvés par l'Union européenne et sont applicables à partir des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014, sauf en cas d'application anticipée. Le Groupe mène actuellement des analyses sur les conséquences pratiques des nouveaux textes et les effets de leur application dans les comptes consolidés, qui ne devraient cependant pas avoir d'incidence significative sur la présentation des résultats et de la situation financière du Groupe :

- IFRS 10 « États financiers consolidés » introduit une nouvelle définition du contrôle : « un investisseur contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a le droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité émettrice et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci ». Auparavant, le contrôle était défini dans la norme IAS 27 comme le pouvoir de diriger les politiques financière et opérationnelle d'une entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.
- IFRS 11 « Partenariats » définit la manière de traiter un partenariat au travers duquel au moins deux parties exercent un contrôle conjoint. En application de cette nouvelle norme, seuls deux types de partenariat existent : les coentreprises et les activités conjointes, la classification des partenariats s'effectuant sur la base des droits et obligations de chacune des parties dans le partenariat. La norme supprime la méthode de l'intégration proportionnelle pour les coentreprises qui seront comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.
- IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités »,
- les amendements à IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 « Dispositions transitoires ».

La nouvelle norme IFRS 12 ainsi que les amendements correspondants exposent les obligations d'information relatives aux filiales, aux accords de coentreprise, aux entités affiliées et aux entités non consolidées. Les informations à fournir sont destinées à permettre aux lecteurs des états financiers d'évaluer le fondement du contrôle, aussi bien que les restrictions éventuelles au contrôle des actifs et des passifs consolidés. Elles visent également à aider ces mêmes lecteurs à évaluer l'exposition aux risques

résultant pour l'entité de ses intérêts dans des entités non consolidées et de l'existence d'intérêts minoritaires dans des entités consolidées. L'application de la norme et de ses amendements entraînera pour le Groupe la nécessité de fournir des informations additionnelles sur la situation financière et les résultats des coentreprises et des véhicules d'investissements spécialisés auxquels elle pourrait être partie.

Les autres normes, amendements aux normes et interprétations qui ont été publiés mais ne sont pas encore d'application obligatoire ne devraient pas avoir d'incidence significative sur les états financiers consolidés. Ils sont indiqués ci-après :

- version révisée d'IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » ;
- amendement à IAS 36 « Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers » ;
- amendement à IAS 32 « Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers ».

Le Groupe mène actuellement une analyse de l'impact de l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » sur ses comptes consolidés, d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 17 juin 2014.

2/2 Principes et méthodes de consolidation

La méthode de l'intégration globale (IG) est appliquée par le Groupe lorsque la société dont les comptes sont consolidés est placée sous le contrôle exclusif de la société mère du Groupe. Le contrôle est le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Il est présumé lorsque la société mère détient directement ou indirectement la majorité des droits de vote.

Conformément à l'IAS 27, les droits de vote potentiels attachés à des instruments financiers pouvant, si ils étaient exercés, donner un droit de vote à Elior et ses filiales sont pris en compte, si exerçables immédiatement, dans l'évaluation du contrôle ou de l'influence notable exercé.

La méthode de l'intégration proportionnelle n'est plus retenue au 30 Septembre 2014 et ne s'appliquait qu'à la seule société anglaise Riverside Events, détenue à 50 % au 30 Septembre 2013.

La méthode de la mise en équivalence (MEE) est appliquée par le Groupe lorsque la société consolidante exerce une influence notable sur la société.

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 subséquente de 12 mois clôturée le 30 septembre 2014, est présentée à la note 9/ ci-après.

2/3 Exercices sociaux d'Elior et date de clôture des comptes consolidés

Les exercices sociaux 2013-2014 et 2012-2013 d'Elior couvrent les périodes de 12 mois allant du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014 et du 1^{er} octobre 2012 au 30 septembre 2013. Les filiales et participations d'Elior, ont, sauf exception pour des raisons réglementaires (Mexique) 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 arrêts comptables complets et audités au 30 septembre.

2/4 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

Les taux de change retenus dans les comptes consolidés arrêtés au 30 septembre 2014 et 2013 proviennent des cotations à la bourse de Paris :

	au 30 septembre 2014		au 30 septembre 2013	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
- €/US \$:	1,2632	1,3571	1,3526	1,3091
- €/£ :	0,7792	0,8193	0,8358	0,8357

2/5 Immobilisations incorporelles et goodwill

2/5/1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles enregistrées à l'actif du bilan consolidé d'Elior 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.

• 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 6 ans.

Les amortissements sont comptabilisés selon la méthode linéaire.

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des actifs incorporels d'exploitation fait l'objet d'un test de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. Ces

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 pertes et profits résultant de la conversion des soldes concernés aux cours d'arrêtés sont portés en compte de résultat. 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 de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes d'Elior sont convertis au 30 septembre 2014 et 2013 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 financement. Les différences de conversion ont été comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

tests de valeur sont réalisés sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie futurs sont établis par la direction du Groupe sur la base des plans à moyen et long terme de chaque activité (les plans à moyen et long terme sont utilisés aussi bien pour l'évaluation des marques que pour l'appréciation des autres immobilisations incorporelles ou des goodwill).

Si la valeur comptable est supérieure à la valeur déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, une dépréciation correspondant à la perte de valeur ainsi déterminée est constatée en résultat opérationnel, à l'exception des cas particuliers liés à des événements à caractère temporaire.

2/5/2 Goodwills

Le groupe évalue le goodwill en date d'acquisition comme la juste valeur de la contrepartie transférée plus le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle (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.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2013, la Société a appliqué la méthode du *goodwill* complet pour la prise de contrôle de la société TrustHouse Services. Le prix d'exercice du put portant sur une partie des titres détenus par les actionnaires minoritaires de THS est représentatif de la juste valeur de ces minoritaires et a été utilisé pour valoriser l'ensemble des minoritaires au bilan d'entrée.

Les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont définies à partir des deux activités du Groupe avec un découpage par zone géographique en ce qui concerne les activités de Restauration de Concessions et *Travel Retail* et de Restauration Collective & *Support Services* à l'international.

Pour ce qui concerne la Restauration Collective et les *Support Services* en France, le découpage effectué correspond aux principales entités juridiques du Groupe qui opèrent des activités distinctes :

- pour la Restauration Collective : Elior Entreprises et ELRES (Enseignement et santé)
- pour les *Support Services* : Elior Services Propreté & Santé (ESPS)

Les tests de dépréciations des *goodwills* ne sont pas réalisés à un niveau supérieur au secteur d'activité avant regroupement pour les besoins de l'information sectorielle.

En conséquence, le *goodwill* enregistré au titre de l'acquisition en 2006 d'Elior Participations par Elior et aux acquisitions intervenues au cours des exercices subséquents est affecté aux 13 UGT suivantes :

Pour la Restauration Collective et les *Support Services* en France :

- Elior Entreprises (à laquelle s'est ajoutée la société Ansamble en 2012),
- ELRES,
- Elior Services Propreté & Santé (ESPS).

Pour la Restauration Collective et les *Support Services* à l'international :

- Elior Ristorazione (incluant les sociétés acquises Gemeaz et Copra),
- Serunió España et Portugal (incluant la société Alessa),
- Elior UK,
- THS USA.

Pour la Restauration de Concessions et le *Travel Retail* :

- Elior Concessions France,
- Elior Concessions Italie,
- Áreas Ibérique (Espagne & Portugal),
- Áreas USA,
- Áreas Mexique,
- Áreas autres pays.

Les *goodwills* ne sont pas amortis conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs ». Les *goodwills* font l'objet d'un test de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Pour les besoins de ces tests annuels, les *goodwills* sont ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie et leur valeur testée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. En cas de perte de valeur constatée selon cette méthode et confirmée par une analyse en valeur de marché, la dépréciation est constatée sur la ligne « autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat. Une dépréciation d'un montant de 25 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes consolidés d'Elior arrêtés au 30 septembre 2013 concernant la perte de valeur calculée sur les actifs Ibériques de la société Áreas.

Aucune dépréciation n'a été comptabilisée sur l'exercice clos le 30 septembre 2014.

2/6 Test d'impairment

Les tests de dépréciation de valeur des actifs à durée d'utilité déterminée et indéterminée d'Elior ont été réalisés au 30 septembre 2014 et 2013 suivant les principes définis aux notes 2/5/1 et 2/5/2 de la présente annexe.

La valeur recouvrable des unités génératrices de trésorerie 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 unité génératrice de trésorerie. Cette projection est fondée sur des prévisions de chiffre d'affaires du Groupe sur les cinq premiers exercices du plan d'affaires modulé selon les segments d'activité et les pays concernés, tenant en compte une stabilité ou une progression modérée dans le temps des marges d'exploitation. Les flux futurs de trésorerie au-delà de cinq ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à long terme de 2,0 % (qui restait relativement stable entre 2013 et 2014). Le taux de croissance ne doit pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

Les flux futurs de trésorerie sont actualisés par le coût moyen pondéré des capitaux employés par Elior (WACC) du segment, tel qu'estimé.

Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe est un taux net d'impôt sur les sociétés appliqué à des flux de trésorerie nets d'impôt sur les sociétés. La norme IAS 36 préconise d'actualiser en utilisant des taux avant impôt sur les sociétés sur des flux avant impôt pour obtenir la valeur recouvrable de l'UGT. Ces deux méthodes permettent donc d'obtenir des résultats identiques.

Les flux de trésorerie sont fondés sur des prévisions budgétaires établies par UGT et validées par la direction du Groupe.

Les principales hypothèses qui ont été retenues sont les suivantes :

Zone géographique	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	Exercice clos au 30/09/2014	Exercice clos au 30/09/2013	Exercice clos au 30/09/2014	Exercice clos au 30/09/2013
Europe (hors Espagne & Portugal) Et USA	7,5 % – 8,5 %	8 % – 9 %	2,0 %	2,0 %
Espagne & Portugal	9,5 %	9 %	2,0 %	2,0 % – 2,5 %
Amérique Centrale et Amérique Latine	8,6 % – 10,7 %	9 % – 12 %	2,0 %	2,0 %

Les autres hypothèses qui ont été retenues au 30 septembre 2014 sont les suivantes :

- un taux de croissance annuelle du chiffre d'affaires du Groupe sur les cinq premiers exercices du plan d'affaires majoritairement compris entre 0 % et 16 % modulé selon les segments d'activité et les pays concernés ;
- selon les segments d'activité et les pays concernés, une stabilité ou une progression modérée dans le temps des marges d'exploitation.

Sensibilité de la valeur recouvrable des groupes d'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 de différentes hypothèses de taux de croissance à long terme, de variation des flux de trésorerie ou de taux d'actualisation, telles que décrites ci-dessous.

L'analyse de sensibilité à une variation du taux de croissance, à une variation des flux de trésorerie ou à une variation des taux d'actualisation n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des UGT deviendrait inférieure à leur valeur comptable.

En effet, les résultats des tests de dépréciation montrent que :

- une diminution de 100 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'activité ainsi que sur le flux terminal, ou
- une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation, ne conduirait pas à une dépréciation des actifs testés pour chaque UGT ou groupe d'UGT.

Enfin, le Groupe s'est assuré que l'utilisation d'un taux d'actualisation avant impôt appliqué aux flux de trésorerie avant impôt n'aurait pas d'impact sur les conclusions des tests de dépréciation effectués après impôts.

2/7 Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou de production. 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 : 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 : 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 36 « Dépréciation d'actifs », les actifs immobilisés font l'objet, au même titre que les *goodwills*, d'un test de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. Pour les besoins de ces tests annuels, la valeur de ces actifs est ajoutée à celle des *goodwills* (ces derniers étant ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie) et leur valeur testée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. En cas de perte de valeur constatée selon cette méthode et confirmée par une analyse en valeur de marché, la dépréciation est constatée sur la ligne « autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat. Aucun indice de perte de valeur n'a été constaté au 30 septembre 2014 au titre de ces actifs.

Conformément à IAS 17, les actifs immobilisés financés par crédit-bail figurent dans les comptes consolidés comme s'ils avaient été acquis à crédit. La valeur des biens, égale à la valeur actualisée des paiements minimaux, est alors inscrite en immobilisations à l'actif du bilan et amortie selon leur durée d'utilité. 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. L'amortissement des biens sous-jacents est également constaté.

2/8 Actifs circulants (stocks et créances clients)

2/8/1 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 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.

2/8/2 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 provision dans le compte de résultat. Les provisions comptabilisées sont spécifiques ou calculées de façon forfaitaire en utilisant les taux d'irrecouvrabilité future estimés propres à chaque société du périmètre.

Les bilans des sociétés de Restauration de Concessions et *Travel Retail* ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de Restauration Collective et *Support Services*, 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.

2/9 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 risques significatifs 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. 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 ».

2/10 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.

2/11 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 sont intégrées fiscalement au sein du groupe d'intégration fiscale formé par Elior.

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finance 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. 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 directement en capitaux propres. Dans ce cas, l'impact des changements de taux d'imposition est enregistré directement en capitaux propres. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Il est précisé que la réforme issue de la Loi de Finance Rectificative pour 2012 limitant l'imputation annuelle des déficits reportables sur les résultats taxables n'a pas eu d'impact sur le montant des impôts différés activés au titre des reports déficitaires d'Elior au 30 septembre 2014 ni au 30 septembre 2013.

2/12 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 y afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés.

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

- pour 2014 :

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			2 % ¹	
Taux de progression des salaires	2 à 2,5 %	N/A	1,5 % à 2 %	N/A

- pour 2013 :

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			3 à 4 % ¹	
Taux de progression des salaires	2,5 à 3 %	N/A	2,0 à 2,5 %	N/A

(1) Selon les pays concernés et les dates de réalisation des études actuarielles.

Le taux d'actualisation est déterminé en référence aux taux des obligations d'entreprises de 1^{ère} catégorie et de même duration 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 du régime. En application des dispositions d'IAS 19 révisée, ces écarts sont reconnus en totalité au sein des « autres éléments du résultat global » dans les comptes de l'exercice clos au 30 septembre 2014. La provision d'ouverture dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2013 a été ajustée par capitaux propres.

2/13 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. Le nombre de titres d'autocontrôle détenus par Elior suite à la mise en place du contrat de liquidité est de 8 545 actions Elior pour une valeur de 110 milliers d'euros. Il n'existait pas de titres d'autocontrôle au 30 septembre 2013.

2/14 Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers

2/14/1 Evaluation et comptabilisation des actifs financiers

Les actifs financiers comprennent les immobilisations financières, les actifs courants, les titres de créances ou les titres de placements, y compris les instruments dérivés, et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les actifs financiers sont comptabilisés lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction sauf pour les actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du résultat.

A la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories comptables prévues par la norme IAS 39 :

• Actifs détenus jusqu'à échéance

Ces actifs sont exclusivement des actifs à revenus et échéances fixés, acquis avec l'intention et la capacité de les conserver jusqu'à leur terme. Après leur comptabilisation initiale à la juste valeur, ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie d'actifs n'est pas utilisée au 30 septembre 2014 et 2013.

• Prêts et créances

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations, les autres prêts et créances, les créances commerciales et les dépôts et cautionnements. Après leur comptabilisation initiale à la juste valeur, ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les créances commerciales sont évaluées initialement à leur juste valeur, qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

Ils font l'objet d'un suivi objectif de dépréciation et si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

Les dépôts et cautionnements sont des sommes versées aux bailleurs en garantie des loyers. La valeur de ces actifs est réajustée régulièrement lors de la révision des loyers. L'effet de l'actualisation est considéré comme non significatif pour les comptes du Groupe. Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée en résultat si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

• Actifs financiers disponibles à la vente

Les actifs financiers disponibles à la vente sont évalués au bilan à leur juste valeur et les variations de valeur sont enregistrées directement dans les autres éléments du résultat global sauf lorsqu'un test de perte de valeur conduit à reconnaître une moins-value latente par rapport au coût d'acquisition historique. Dans ce cas, la perte de valeur est comptabilisée en résultat. Les éventuelles reprises de valeur sont constatées en résultat uniquement pour les titres de dette (créances et obligations de taux).

Les montants accumulés dans les capitaux propres sont repris en résultat lors de la cession des actifs financiers disponibles à la vente.

La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre. Pour les titres de participation qui n'ont pas de prix cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, le Groupe retient en dernier ressort le coût historique déduction faite de toute dépréciation éventuelle.

• Actifs financiers à leur juste valeur en contrepartie du compte de résultat

Les actifs à la juste valeur comprennent les actifs détenus à des fins de transactions, que le Groupe a l'intention de revendre dans un avenir proche.

2/14/2 Evaluation et comptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires, les instruments dérivés et les dettes d'exploitation.

A l'exception des instruments dérivés, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux d'intérêt effectif incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

2/15 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés

2/15/1 Instruments de couverture de taux et de change

Conformément à IAS 39, les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur. En application d'IFRS 7, la juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché, calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Le mode de comptabilisation de la variation de juste valeur de ces instruments financiers dérivés dépend de l'exis-

tence ou non d'une relation de couverture documentée au sens de la norme IAS 39 et du type de couverture utilisée :

- en l'absence d'une relation de couverture, les variations de juste valeur des dérivés sont inscrites en compte de résultat ;
- en cas de respect des conditions de documentation d'une relation de couverture de flux de trésorerie, la variation de juste valeur du dérivé de couverture est enregistrée en capitaux propres pour la part efficace et directement en compte de résultat pour la part inefficace de la variation ;
- en cas de respect des conditions d'une couverture de juste valeur, les variations de juste valeur du dérivé qualifié de couverture sont comptabilisées en résultat. De manière symétrique, l'impact de la réévaluation de l'instrument couvert est enregistré au compte de résultat. Ces deux réévaluations se compensent au montant près de la part inefficace de la couverture.

2/15/2 Dérivés sur instruments de capitaux (puts de minoritaires)

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).

En application d'IAS 32 et depuis l'entrée en vigueur de la norme IFRS3 révisée, 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. Pour les transactions liées à des acquisitions antérieures à l'application d'IFRS 3 révisée, en application de la méthode du goodwill en cours, les variations ultérieures de la dette au titre de l'engagement de rachat accordé aux minoritaires et liées au changement de la valeur estimée du prix d'exercice de l'option continuent à être comptabilisées en contrepartie du *goodwill*.

Etant cotée en bourse depuis le 11 juin 2014, et en application d'IAS 32, Elior considère qu'elle n'a désormais plus la maîtrise des conditions d'exercice de l'Option de Vente détenue par Emesa sur 38,45 % du capital d'Areas, et a en conséquence comptabilisé le passif correspondant dans ses premiers comptes consolidés établis suivant la réalisation de l'introduction en bourse, soit les comptes au titre de la période de 9 mois close au 30 juin 2014 pour un montant de 130 millions d'euros.

Sur les mêmes bases de la valorisation multicritères d'Areas ainsi effectuée et prenant en compte les méthodologies d'actualisation des flux de trésorerie, des multiples de valorisation des sociétés cotées comparables et des multiples de transactions récentes, la valeur du passif a été réévaluée dans le bilan consolidé au 30 septembre 2014. Le passif ainsi comptabilisé s'élève à 160 millions d'euros dont un montant de 142 millions d'euros par prélèvement

sur les capitaux propres, pour tenir compte des paramètres de valorisation à cette même date.

En application de IAS 32 § 25, suite à la prise de contrôle de la société Áreas Iberoamericana intervenue en mai 2012 avec un pourcentage d'intérêt de 61,55 %, et du nouveau pacte d'actionnaires prévoyant une distribution obligatoire de 100 % du résultat consolidé de la société sous forme de dividendes, une dette avait été reconnue dans les comptes consolidés du Groupe pour les flux futurs estimés de résultats à distribuer aux minoritaires sur les cinq prochaines années. Cette dette prélevée en totalité sur les réserves consolidées des minoritaires s'élevait à 18 millions d'euros au 30 septembre 2013. Cette dette a été décomptabilisée dans les comptes consolidés au 30 septembre 2014, étant substituée par le passif enregistré au titre de l'option de vente Emesa décrite ci-dessus avec lequel elle aurait fait double emploi.

2/16 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, des créances financières à court terme et de la juste valeur des instruments financiers dérivés actif. Il ne comprend pas les dettes sur acquisition de titres.

2/17 Chiffre d'affaires

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 attendue/reçue, net des rabais, remises et ristournes ainsi que la TVA et autres taxes. De plus, il est enregistré lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que ces produits peuvent être évalués de façon fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité de la contrepartie des coûts encourus ou à encourir associés à la prestation.

Dans le cas 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.

2/18 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, les amortissements et provisions.

2/19 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 *goodwills* et des autres actifs immobilisés, les coûts de restructuration non courants et significatifs, les frais encourus au titre de la restructuration de la dette du Groupe, les frais d'acquisition des filiales consolidées, et les plus et moins-value de cession d'actifs ou de participations dans des sociétés consolidées. Ils incluent également les dotations annuelles aux amortissements constatés dans les comptes consolidés au titre des actifs incorporels (notamment les relations clients) qui seraient reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises.

2/20 EBITDA

L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel courant avant dépréciations, amortissements et provisions. Il inclut la quote-part de résultat des entreprises associées.

2/21 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. En application de la recommandation 2013-01 de l'ANC, le Groupe a décidé de reclasser la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence au sein du résultat opérationnel courant.

2/22 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 autodétenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulterait de la conversion des actions ordinaires 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.

2/23 Information sectorielle

Au 30 septembre 2014 et 2013, le Groupe était structuré en deux activités opérationnelles : « Restauration Collective & Support Services » d'une part et « Restauration de Concessions & Travel Retail » d'autre part. Au sein de ces activités qui étaient reportées jusqu'au 31 décembre 2013, les résultats et les actifs employés à long terme sont désormais détaillés par segments opérationnels correspondant aux zones géographiques et de management principales comme suit :

- Pour la « Restauration Collective & Support Services » : Opérations France et Opérations International ;

- Pour la « Restauration de Concessions & *Travel Retail* » : Opérations France, Allemagne, Italie et Belgique d'une part et Opérations Péninsule Ibérique et Amériques d'autre part.

L'information sectorielle comporte également un segment opérationnel « Sièges, Holdings et Sociétés d'Achats ».

Les informations sectorielles relatives au compte de résultat sont fournies dans les notes 4/1 (compte de résultat par segment opérationnel) et 4/2 (Chiffre d'affaires consolidé). Le résultat net dans les sociétés mises en équivalence concerne les activités de Restauration de Concessions et *Travel Retail* à l'international.

Les informations relatives aux actifs sectoriels non courants sont indiquées ci-dessous :

- Pour l'exercice social 2013-2014 :

(En millions €)	Restauration Collective et Support Services			Restauration de Concessions & Travel Retail			Sièges, Holdings et Sociétés d'Achats	Total Groupe Elior
	France	International	Total	France, Allemagne, Italie et Belgique	Péninsule Ibérique et Amériques	Total		
Exercice clos au 30 septembre 2014								
Chiffre d'affaires de l'activité	2 122,0	1 651,8	3 773,8	948,1	618,9	1 567,0	0,0	5 340,8
Actifs non courants	1 186,9	783,1	1 970,0	705,4	423,1	1 128,5	20,3	3 118,8

- Pour l'exercice social 2012-2013 :

(En millions €)	Restauration Collective et Support Services			Restauration de Concessions & Travel Retail			Sièges, Holdings et Sociétés d'Achats	Total Groupe Elior
	France	International	Total	France, Allemagne, Italie et Belgique	Péninsule Ibérique et Amériques	Total		
Exercice clos au 30 septembre 2013								
Chiffre d'affaires de l'activité	2 093,1	1 395,1	3 488,2	923,9	604,8	1 528,7	0,0	5 016,9
Actifs non courants	1 183,5	753,9	1 937,4	695,4	392,3	1 087,7	19,4	3 044,5

2/24 Recours à des estimations

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 *goodwills* et les actifs immobilisés (Notes 4/8 et 4/9), les provisions pour litiges et les actifs et les passifs des régimes de retraites (Note 4/14) ainsi que les impôts différés (Note 4/13/1).

3/ Evolution du périmètre de consolidation au cours des exercices clos le 30 septembre 2014 et 30 septembre 2013

Les sociétés acquises ou cédées et consolidées ou déconsolidées au cours de l'exercice de 12 mois clôturé le 30 septembre 2014 sont les suivantes :

	Pays	% intérêt au 30/09/2013	Transaction	Mode de consolidation	% intérêt au 30/09/2014	Période consolidée au titre de l'acquisition/ jusqu'à la cession
NWL France, NWL International	France	–	Création	MEE	35 %	01/12/2013-30/09/2014
ATASA	Maroc	62 %	Cession	IG	–	01/10/2013-01/12/2013
Grupo Multimarca	Argentine	62 %	Cession	IG	–	01/10/2013-01/12/2013
Arco Prime	Chili	25 %	Cession	MEE	–	01/10/2013-30/06/2014

Les sociétés acquises ou cédées et consolidées ou déconsolidées au cours de l'exercice de 12 mois clôturé le 30 septembre 2013 sont les suivantes :

	Pays	% intérêt au 30/09/2012	Transaction	Mode de consolidation	% intérêt au 30/09/2013	Période consolidée au titre de l'acquisition/ jusqu'à la cession
TrustHouse Services Group ^(*)	USA	–	Acquisition	IG	78 %	15/04/2013-30/09/2013

^(*) Le détail des filiales de THS est présenté dans le paragraphe 9 détaillant le périmètre de consolidation

4/ Explications des postes du compte de résultat et du bilan et de leurs variations

4/1 Compte de résultat par segment opérationnel

Pour l'exercice social 2013-2014 :

<i>(En millions €)</i>								
Exercice clos au 30 septembre 2014	Restauration Collective et Support Services			Restauration de Concessions & Travel Retail			Sièges, Holdings et Sociétés d'Achats	Total Groupe Elior
	France	International	Total	France, Allemagne, Italie et Belgique	Péninsule Ibérique et Amériques	Total		
Chiffre d'Affaires	2 122,0	1 651,8	3 773,8	948,1	618,9	1 567,0	0,0	5 340,8
Résultat opérationnel courant incluant la quote- part de résultat des entreprises associées	147,9	85,1	233,0	60,7	20,9	81,6	(6,3)	308,3
Résultat opérationnel courant en % du CA	7,0 %	5,2 %	6,2 %	6,4 %	3,4 %	5,2 %	(0,1) %	5,8 %
Autres produits opérationnels non courants	(26,8)	(14,7)	(41,6)	(6,6)	8,8	2,2	(34,1)	(73,5)
Résultat opérationnel	121,1	70,4	191,4	54,1	29,8	83,9	(40,5)	234,8
Résultat Financier								(137,0)
Impôts sur les résultats								(41,2)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle								8,8
Part du résultat revenant au Groupe								47,8
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(33,9)	(27,1)	(61,0)	(43,5)	(34,0)	(77,5)	(1,7)	(140,3)
Autres charges sans impact en trésorerie	(2,8)	3,8	1,0	(0,5)	0,8	0,3	(0,1)	1,2
EBITDA	184,6	108,4	293,0	104,7	54,1	158,8	(4,5)	447,3

Pour l'exercice social 2012-2013 :

(En millions €)	Restauration Collective et Support Services			Restauration de Concessions & Travel Retail			Sièges, Holdings et Sociétés d'Achats	Total Groupe Elior
Exercice clos au 30 septembre 2013	France	International	Total	France, Allemagne, Italie et Belgique	Péninsule Ibérique et Amériques	Total		
Chiffre d'Affaires	2 093,1	1 395,1	3 488,2	923,9	604,8	1 528,7	0,0	5 016,9
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	156,4	69,4	225,8	61,9	7,7	69,6	(8,9)	286,5
Résultat opérationnel courant en % du CA	7,5 %	5,0 %	6,5 %	6,7 %	1,3 %	4,6 %	(0,2)%	5,7 %
Autres produits opérationnels non courants	(5,2)	(10,3)	(15,5)	(12,5)	(46,4)	(58,8)	(32,0)	(106,4)
Résultat opérationnel	151,2	59,1	210,3	49,5	(38,7)	10,8	(40,9)	180,1
Résultat Financier								(138,9)
Impôts sur les résultats								(38,9)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle								(6,4)
Part du résultat revenant au Groupe								8,7
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(33,0)	(25,2)	(58,1)	(40,1)	(32,3)	(72,3)	(1,6)	(132,1)
Autres charges sans impact en trésorerie	(0,4)	(4,1)	(4,5)	0,0	(0,5)	(0,5)	(0,4)	(5,4)
EBITDA	189,8	98,7	288,5	102,0	40,5	142,5	(7,0)	424,0

4/2 Chiffre d'affaires consolidé

Pour l'exercice social 2013-2014 :

- Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2014	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2013	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
Restauration Collective & Support Services						
Entreprises	1 722,9	32,3 %	1 615,8	32,2 %	107,1	6,6 %
Enseignement	1 049,9	19,7 %	977,4	19,5 %	72,5	7,4 %
Santé	1 001,0	18,7 %	895,0	17,8 %	106,0	11,8 %
Sous-total Restauration Collective & Support Services	3 773,8	70,7 %	3 488,2	69,5 %	285,6	8,2 %
Restauration de Concessions & Travel Retail						
Aéroports	623,3	11,7 %	590,2	11,8 %	33,1	5,6 %
Autoroutes	575,4	10,8 %	546,5	10,9 %	28,9	5,3 %
Ville & Loisirs	368,3	6,9 %	392,0	7,8 %	(23,7)	(6,1)%
Sous-total Restauration de Concessions & Travel Retail	1 567,0	29,3 %	1 528,7	30,5 %	38,3	2,5 %
Total	5 340,8	100,0 %	5 016,9	100,0 %	323,9	6,5 %

- Par zone géographique :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2014	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2013	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
France	2 828,8	53,0 %	2 814,3	56,1 %	14,5	0,5 %
Europe hors France	1 933,4	36,2 %	1 802,0	35,9 %	131,4	7,3 %
Reste du monde	578,6	10,8 %	400,6	8,0 %	178,1	44,5 %
Total	5 340,8	100,0 %	5 016,9	100,0 %	323,9	6,5 %

Pour l'exercice social 2012-2013 :

- Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions €)	Exercice clos au 30/09/2013	Part du CA total en %	Exercice clos au 30/09/2012	Part du CA total en %	Variation/ N-1	Variation en %
Restauration Collective & Support Services						
Entreprises et Administrations	1 615,8	32,2 %	1 485,2	33,3 %	130,6	8,8 %
Enseignement	977,4	19,5 %	828,1	18,5 %	149,3	18,0 %
Santé	895,0	17,8 %	747,5	16,7 %	147,5	19,7 %
Sous-total Restauration Collective & Support Services	3 488,2	69,5 %	3 060,7	68,6 %	427,5	14,0 %
Restauration de Concessions & Travel Retail						
Aéroports	590,2	11,8 %	510,7	11,4 %	79,5	15,6 %
Autoroutes	546,5	10,9 %	531,1	11,9 %	15,4	2,9 %
Ville et loisirs	392,0	7,8 %	361,8	8,1 %	30,2	8,3 %
Sous-total Restauration de Concessions & Travel Retail	1 528,7	30,5 %	1 403,7	31,4 %	125,0	8,9 %
Total	5 016,9	100,0 %	4 464,4	100,0 %	552,5	12,4 %

- Par zone géographique

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2013	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2012	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
France	2 814,3	56,1 %	2 660,9	59,6 %	153,4	5,8 %
Europe hors France	1 802,0	35,9 %	1 639,1	36,7 %	162,9	9,9 %
Reste du monde	400,6	8,0 %	164,3	3,7 %	236,3	143,8 %
Total	5 016,9	100,0 %	4 464,4	100,0 %	552,5	12,4 %

4/3 Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2014	2013
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	127 337 091	108 820 358
Impact de la dilution liée aux plans de stocks options	694 119	855 590
Nombre moyen pondéré d'actions de la période – dilué	128 031 210	109 675 948

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2014	2013
Résultat net part du Groupe	47,8	8,7
Résultat net par action – de base en €	0,38	0,08
Résultat net dilué par action en €	0,37	0,08

Les résultats nets par action présentés ci-dessus sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions Elior en circulation au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 et tiennent compte de l'augmentation de capital réalisée lors de l'entrée en bourse le 11 juin 2014.

Sur la base du nombre d'actions Elior existant à la clôture, le résultat net par action s'établirait à 0,29 euro.

4/4 Charges de personnel et effectifs employés

4/4/1 Analyse des charges de personnel

Les charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2014	Exercice clos au 30 septembre 2013
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(2 428,7)	(2 327,0)
Charge de participation des salariés	(0,8)	(4,2)
Charges de personnel	(2 429,6)	(2 331,1)

4/4/2 Effectifs

Les informations détaillées ci-dessous concernent les effectifs de fin de période des sociétés du Groupe. Ils incluent les salariés de THS consolidée au cours de l'exercice 2013.

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 2014	Au 30 Septembre 2013
Cadres et agents de maîtrise	16 923	17 339
Employés	88 942	88 071
Total	105 865	105 410

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 Septembre 2014	Au 30 Septembre 2013
France	51 252	50 854
Autres pays	54 613	54 556
Total	105 865	105 410

4/5 Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2014 et 2013 se décompose comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2014	Exercice clos au 30 septembre 2013
Charges d'intérêt sur endettement financier	(133,7)	(139,3)
Produits d'intérêt sur placements court terme	3,0	6,7
Autres charges et produits financiers ¹	(3,9)	(3,3)
Actualisation des engagements postérieurs à l'emploi ²	(2,5)	(3,0)
Charges et produits financiers nets	(137,0)	(138,9)
(1) Dont :		
– Mise à la juste valeur par résultat des instruments de couverture de taux	(2,7)	(0,3)
– Résultat de cession et mouvement sur provision pour dépréciation sur titres non consolidés	1,1	(1,2)
– Amortissement des frais d'émission des emprunts	(4,6)	(1,9)
– Gain / perte de change net(te)	2,2	0,0

(2) Ce montant concerne les charges liées à l'actualisation des engagements liés aux avantages au personnel (IDR et pensions) nettes des produits d'intérêts sur les actifs.

Des instruments financiers (caps, swaps et FRA) assurent la couverture des dettes à taux variable d'Elior et d'Elior Participations (comme décrit à la note 4/15/2).

4/6 Autres produits et charges opérationnels non courants

Ce poste a représenté une charge nette de 73,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 principalement en raison (i) de frais relatifs à l'IPO pour un montant de 27,4 millions d'euros (ii) de coûts relatifs au remboursement de la dette suite à l'IPO (notamment la pénalité de remboursement d'une partie de l'emprunt obligataire Elior Finance SCA 6,5 % mai 2020 et l'amortissement exceptionnel de la quote part des frais d'émission précédemment capitalisés et non amortis au titre de ces financements remboursés) pour un montant total de 16,0 millions d'euros, (iii) de coûts de réorganisation dans les activités de Restauration & Services en Espagne, en Italie et en France et dans les activités des Concessions en Espagne pour un montant de 21,7 millions d'euros et (iv) des charges et provision pour charges liées à des litiges fiscaux et sociaux en cours pour un total de 10,8 millions

d'euros, (v) l'amortissement (pour un montant de 5,4 millions d'euros) des actifs incorporels (relations clients) comptabilisé au titre de la consolidation initiale de THS aux États-Unis dans le cadre de l'affectation du prix d'acquisition sous déduction de (vi) la plus value réalisée lors de la cession de la participation de 40 % dans Arco Prime, joint venture constituée au Chili avec le groupe local COPEC pour un montant de 17,0 millions d'euros brut de l'effet d'impôt (12 millions d'euros net de l'effet d'impôt.)

Pour l'exercice de 12 mois clôturé au 30 septembre 2013, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (106,4) millions d'euros. Ils incluent notamment une dépréciation de 25 millions d'euros au titre des *goodwills* constatés sur les activités d'Areas Ibérique ainsi qu'une charge nette de 31,8 millions d'euros au titre des opérations de réaménagement de la dette financière du Groupe (*Amend & Extend*) et émission du Bond Elior Finance & Co 6,5 % Mai 2020 intervenues en avril 2013 et 49,6 millions d'euros au titre des frais de restructuration opérationnelle et dépréciations d'actifs.

4/7 Impôt sur les résultats

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2014	Exercice clos au 30 septembre 2013
Impôt exigible	(49,5)	(56,1)
Impôt différé	8,3	17,2
Total	(41,2)	(38,9)

La part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat exigible pour un montant de

28,3 millions d'euros et 27,6 millions d'euros respectivement au 30 septembre 2014 et au 30 septembre 2013 (voir Note 2/11) .

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique, pour les exercices clôturés au 30 septembre 2014 et 2013, s'analyse comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2014		Exercice clos au 30 septembre 2013	
	Base	Impact impôts	Base	Impact impôts
Résultat avant impôt	97,8		41,2	
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(2,3)		(1,5)	
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	95,5		39,7	
Charge d'Impôt théorique ¹		(32,9)		(13,7)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France		(2,6)		(0,3)
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice et n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif		(1,0)		(7,4)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables		(4,7)		(17,5)
Charge nette d'impôt du Groupe		(41,2)		(38,9)

(1) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 34,43 %.

4/8 Analyse des goodwill à la clôture

Les *goodwills* nets regroupant les Unités Génératrices de Trésorerie telles que définies au paragraphe 2/5/2 sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2014	Exercice clos au 30 septembre 2013
Elior Entreprises	574,7	574,7
Autres France (Enseignement, Santé et Services)	499,5	499,5
Opérations France	1 074,2	1 074,2
Opérations International	596,3	650,7
Restauration Collective et Support Services	1 670,5	1 724,8
Opérations France	423,2	423,2
Autres pays	86,8	83,7
France, Belgique, Allemagne et Italie	510,0	506,9
Péninsule Ibérique et Amériques	179,7	179,9
Restauration de Concessions et Travel Retail	689,7	686,8
Total Groupe	2 360,2	2 411,6

La variation nette des *goodwills* constatée est relative essentiellement :

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2014 :

- à des variations de la valeur du *goodwill* de THS aux États-Unis, liées à l'affectation du prix d'acquisition, pour un montant de 54,5 millions d'euros (net de l'impôt différé comptabilisé) à des immobilisations incorporelles identifiables (relations clients) sur la base d'une évaluation réalisée par un expert externe. Cette immobilisation incorporelle est amortie au compte de résultat sur une période de 15 ans ;
- au *goodwill* enregistré pour un montant de 3,1 millions d'euros au titre de la société SEA Services, suite à la prise de contrôle effectuée au dernier trimestre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à travers l'acquisition d'une participation de 36 % en complément des 34 % déjà détenus par Elior à la clôture de l'exercice précédent. SEA Services était mise en équivalence dans les comptes du

Groupe jusqu'au changement de contrôle intervenu en septembre 2014.

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2013 :

- à la détermination d'un *goodwill* provisoire suite à l'acquisition de la société THS USA, qui opère ses activités de restauration collective sur l'ensemble du territoire des États-Unis d'Amérique, pour un montant de 191,2 millions d'euros ;
- à l'ajustement définitif du *goodwill* initialement constaté de façon provisoire au 30 septembre 2012 lors de l'acquisition des sociétés Ansamble et Gemeaz, pour un montant additionnel de 2,1 millions d'euros ;
- à l'ajustement définitif du *goodwill* initialement constaté, suite à la prise de contrôle d'Areas intervenue en mai 2012 pour un montant de 11,9 millions d'euros ;
- ainsi qu'à la dépréciation des *goodwills* comptabilisée pour 25 millions d'euros au 30 septembre 2013 et qui concerne l'UGT Areas Ibérique.

4/9 Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles

4/9/1 Immobilisations incorporelles

(En millions €)	Au 30 septembre 2013	Augmentation	Diminution	Autres variations ²	Au 30 septembre 2014
Droits à concession	102,0	18,1	(1,3)	44,9	163,6
Actifs exploités en concession ¹	36,3	0,0	0,0	0,0	36,3
Marques	33,8	0,1	(0,0)	0,5	34,3
Logiciels	90,8	6,2	(2,1)	2,2	97,1
Avances et acomptes sur immobilisations	26,2	13,0	0,0	(25,4)	13,8
Autres	19,8	0,5	(0,3)	88,0	107,9
Immobilisations incorporelles brutes	308,8	37,9	(3,8)	110,1	453,0
Droits à concession	(37,3)	(6,3)	0,4	1,3	(42,0)
Actifs exploités en concession ¹	(36,2)	(0,7)	0,0	(0,0)	(36,9)
Marques	(9,8)	(1,1)	0,0	(0,1)	(11,0)
Logiciels	(69,3)	(8,4)	2,0	(0,3)	(76,0)
Autres	(12,7)	(6,3)	0,6	(8,5)	(26,9)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(165,3)	(22,8)	3,0	(7,7)	(192,8)
Valeur nette des immobilisations incorporelles	143,4	15,1	(0,8)	102,4	260,2

(En millions €)	Montant au 30/09/2012	Augmentation	Diminution	Autres variations ³	Montant au 30/09/2013
Droits à concession	97,7	10,2	(5,6)	(0,3)	102,0
Actifs exploités en concession ¹	36,3	0,0	0,0	0,0	36,3
Marques	27,6	3,2	(0,6)	3,6	33,8
Logiciels	83,4	6,5	(0,3)	1,2	90,8
Avances et acomptes sur immobilisations	0,0	26,2	0,0	0,0	26,2
Autres	21,4	1,6	(4,7)	1,5	19,8
Immobilisations incorporelles brutes	266,4	47,7	(11,3)	6,0	308,8
Droits à concession	(38,5)	(3,4)	2,9	1,7	(37,3)
Actifs exploités en concession ¹	(35,2)	(1,0)	0,0	0,0	(36,2)
Marques	(7,9)	(0,9)	0,0	(1,0)	(9,8)
Logiciels	(61,5)	(8,3)	0,3	0,2	(69,3)
Autres	(15,2)	(0,6)	4,7	(1,6)	(12,7)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(158,3)	(14,1)	7,9	(0,8)	(165,3)
Valeur nette des immobilisations incorporelles	108,1	33,6	(3,4)	5,2	143,4

(1) Actifs issus du retraitement des locations financières tripartites relatives aux équipements de cuisines centrales en Enseignement.

(2) Les autres variations correspondent principalement à l'affectation finale du prix d'acquisition de THS et aux immobilisations incorporelles identifiables (relations clients) avec leurs amortissements (voir ci-dessus Note 4/8). Elles incluent également des reclassements effectués sur les actifs immobilisés, des actifs corporels vers les actifs incorporels, chez Areas USA au titre du Florida Turnpike en application de IFRIC 12.

(3) Les autres variations résultent de l'entrée de périmètre de la société THS. Elles incluent également des reclassements effectués sur les actifs immobilisés, des actifs corporels vers les actifs incorporels, chez Areas USA au titre du Florida Turnpike en application de IFRIC 12.

4/9/2 Immobilisations corporelles

(En millions €)	Au 30 septembre 2013	Augmentation	Diminution	Autres variations ¹	Au 30 septembre 2014
Terrains	3,2	0,6	(0,1)	0,0	3,7
Constructions	151,0	12,4	(3,0)	1,4	161,7
Installations techniques	765,1	78,0	(69,0)	(3,2)	770,9
Autres immobilisations corporelles	456,2	45,1	(19,3)	11,5	493,5
Immobilisations corporelles en cours	22,6	14,9	(1,1)	(21,7)	14,7
Avances et acomptes sur immobilisations	2,5	1,9	(0,1)	(2,0)	2,3
Immobilisations corporelles brutes	1 400,6	152,8	(92,5)	(14,0)	1 446,8
Constructions	(85,1)	(10,0)	1,8	(0,4)	(93,7)
Installations techniques	(528,4)	(71,1)	64,3	4,3	(530,9)
Autres immobilisations corporelles	(297,6)	(47,5)	20,5	0,7	(323,8)
Amortissements des immobilisations corporelles	(911,1)	(128,6)	86,6	4,6	(948,5)
Valeur nette des immobilisations corporelles	489,5	24,2	(5,9)	(9,4)	498,4

(En millions €)	Au 30 septembre 2012	Augmentation	Diminution	Autres variations ²	Au 30 septembre 2013
Terrains	1,9	0,6	0,0	0,6	3,2
Constructions	139,5	8,4	(5,9)	9,1	151,0
Installations techniques	749,8	65,7	(43,3)	(7,1)	765,1
Autres immobilisations corporelles	428,7	31,8	(26,4)	22,1	456,2
Immobilisations corporelles en cours	24,6	29,9	(1,7)	(30,2)	22,6
Avances et acomptes sur immobilisations	2,4	2,0	(0,0)	(1,8)	2,5
Immobilisations corporelles brutes	1 346,8	138,4	(77,3)	(7,3)	1 400,6
Constructions	(77,8)	(11,6)	4,3	0,0	(85,1)
Installations techniques	(503,2)	(68,5)	39,9	3,4	(528,4)
Autres immobilisations corporelles	(277,5)	(48,7)	26,1	2,5	(297,6)
Amortissements des immobilisations corporelles	(858,5)	(128,8)	70,3	5,8	(911,1)
Valeur nette des immobilisations corporelles	488,3	9,6	(7,0)	(1,5)	489,5

(1) Les autres variations résultent de l'entrée de périmètre de la société THS. Elles incluent également des reclassements effectués sur les actifs immobilisés, des actifs corporels vers les actifs incorporels, chez Areas USA au titre du Florida Turnpike en application de IFRIC 12.

(2) Les autres variations résultent de l'entrée de périmètre de la société THS et de l'impact définitif du changement de méthode de consolidation de la société Areas Iberoamericana et de ses filiales qui sont désormais consolidées selon la méthode de l'intégration globale alors qu'elles étaient précédemment consolidées en intégration proportionnelle avec un pourcentage d'intérêt de 69,04 %. Elles incluent également des reclassements effectués sur les actifs immobilisés, des actifs corporels vers les actifs incorporels, chez Areas USA au titre du Florida Turnpike en application de IFRIC 12.

La valeur au 30 septembre 2014 et 2013 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 4/9/1) s'analyse comme suit :

	Au 30 septembre 2014	Au 30 septembre 2013
Valeur brute	57,4	52,3
Amortissements	(38,7)	(34,2)
Valeur nette	18,7	18,1

4/9/3 Ventilation des immobilisations par segment opérationnel

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Montant au 30/09/2014
Restauration Collective et Support Services	105,4	194,1	299,5
Restauration de Concession et Travel Retail	147,9	290,9	438,8
Sièges, Holding et Sociétés d'Achats	6,9	13,4	20,3
Total	260,2	498,4	758,6

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Montant au 30/09/2013
Restauration Collective et Support Services	22,2	190,4	212,6
Restauration de Concession et Travel Retail	115,0	286,0	401,0
Sièges, Holding et Sociétés d'Achats	6,3	13,1	19,4
Total	143,4	489,5	632,9

4/9/4 Ventilation des immobilisations par zone géographique

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Montant au 30/09/2014
France	49,6	243,5	293,1
Hors France	210,6	254,9	465,5
Total	260,2	498,4	758,6

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Montant au 30/09/2013
France	50,8	236,0	286,8
Hors France	92,6	253,4	346,1
Total	143,4	489,5	632,9

4/10 Actifs financiers non courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Titres de participation	2,9	2,3
Prêts	4,7	4,3
Dépôts et cautionnements versés	21,3	18,6
Créances financières	2,9	14,1
Total Actifs financiers non courants	31,8	39,3

4/11 Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2013	Dividendes versés	Résultat de la période ¹	Variation de périmètre et autres ²	Valeur des titres au 30/09/2014
Filiales Autoroutes (France)	0,7	(0,1)	(0,2)		0,4
Arco Prime (Chili)	3,8	(1,4)	1,0	(3,4)	0,0
N.W.L (France et International) ³			1,4	0,0	1,4
Riverside Events (UK)		(0,1)	0,0	0,1	0,1
SEA Services (Italie)	2,2		0,1	(2,2)	0,0
Total	6,7	(1,5)	2,3	(5,5)	1,9

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2012	Dividendes versés	Résultat de la période ¹	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2013
Filiales Autoroutes (France)	1,0	(0,2)	(0,0)	(0,0)	0,7
Arco Prime (Chili)	3,5	(0,6)	1,4	(0,4)	3,8
SEA Services (Italie)	2,0		0,1		2,2
Total	6,5	(0,9)	1,5	(0,5)	6,7

(1) Résultat enregistré au sein du résultat opérationnel courant.

(2) Les autres mouvements de l'exercice clos le 30 septembre 2014 concernent la cession de la participation dans la joint venture Arco Prime et la prise de contrôle de SEA Services passée de la méthode de la mise en équivalence à l'intégration globale sur l'exercice.

(3) Joint venture détenue à 35 % par Elior, créée à la fin de l'exercice clos le 30 septembre 2013 et opérée depuis le début de l'exercice avec la société Newrest pour l'exploitation de la restauration à bord des TGV en France et à l'International.

4/12 Clients et autres créances d'exploitation

(En millions €)	Montant au 30/09/2014		Montant au 30/09/2013	
	Brut	Net	Brut	Net
Clients	696,0	659,7	725,5	689,5
Clients factures à établir	84,0	84,0	65,7	65,7
Fournisseurs avances & acomptes	57,9	57,9	58,6	58,6
Créances de TVA ¹	43,6	43,6	47,0	47,0
Créances sur cession d'immobilisations	3,7	3,7	3,3	3,3
Autres créances	58,9	58,9	41,1	41,1
Total	944,1	907,8	941,3	905,2

(1) Les dettes fiscales et sociales incluent des dettes de TVA pour des montants respectifs de 77,4 millions d'euros en 2014 et 67,5 millions d'euros en 2013.

La répartition par maturité des créances clients (enregistrées pour l'essentiel au bilan des sociétés opérant en Restauration Collective et *Support Services*) est détaillée comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Créances non échues	455,0	439,0
Créances échues de moins de 30 jours	94,0	103,0
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	76,0	94,0
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	24,0	27,0
Créances échues de plus de 1 an	11,0	26,0
Total de créances nettes	660,0	689,0

Le solde « clients » enregistré au bilan consolidé inclut des créances détenues par des sociétés françaises et espagnoles du Groupe en Restauration Collective qui font l'objet d'un transfert à un tiers sous forme de cessions

Dailly (titrisation de créances commerciales) ou en affacturage. Pour ce qui concerne les créances titrisées, les cessionnaires disposent d'un recours sur les créances cédées limité à une réserve de surdimensionnement.

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Solde non échu	263,0	266,5
Montant du dépôt de garantie	87,4	86,2
Net du dépôt de garantie	175,6	180,3

Un programme d'affacturage déconsolidant a été mis en place au mois de juillet 2014 pour certaines créances clients détenues par les principales filiales françaises du Groupe en Restauration Collective. Pour ce qui concerne les créances cédées, l'encours au 30 septembre 2014 s'élève à 21,5 millions d'euros. Le programme prévoit un dépôt de garantie de 5 % de l'encours dont le montant au bilan au 30 septembre 2014 s'élève à 1,5 million d'euros.

Par ailleurs, le Groupe a cédé sans recours à une banque sa créance de CICE de l'année 2013 pour un montant de 32 millions d'euros. La charge d'escompte sur cette cession intervenue en mars 2014 s'est élevée à 2,6 millions d'euros enregistrée en « autres produits et charges opérationnels non courants ».

4/13 Autres créances et comptes de régularisation**4/13/1 Impôts différés**

Les impôts différés inscrits au bilan consolidé au 30 septembre 2014 et 2013 détaillés par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Provisions pour congés payés	7,7	7,4
Provisions non déductibles	26,3	44,6
Provisions pour retraites	30,6	24,2
Ecarts d'évaluation d'actif et de passif ¹	(18,3)	2,2
Activation de reports déficitaires ²	154,8	126,2
Total	201,1	204,7
Impôts différés actif	249,2	227,8
Impôts différés passif	(48,1)	(23,1)
Total	201,1	204,7

(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 2014, 106 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe et 23 millions d'euros de reports déficitaires de la filiale Areas USA.
- au 30 septembre 2013, 90 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe et 21 millions d'euros de reports déficitaires de la filiale Areas USA.

Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants dans le bilan consolidé. Les impôts différés actifs non reconnus au bilan consolidés pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 ne sont pas significatifs.

4/13/2 Autres actifs courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Charges constatées d'avance	31,1	26,2
Créances diverses	17,9	20,0
Total	49,0	46,2

4/14 Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Risques commerciaux	2,6	8,6
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	29,0	41,1
Provision pour réorganisation	18,1	21,1
Engagements liés au personnel	9,5	8,7
Autres provisions	25,4	21,8
Provisions courantes	84,8	101,3
Engagements liés au personnel	106,2	97,6
Non-renouvellement des concessions	7,9	8,4
Autres provisions	2,6	5,1
Provisions non courantes	116,6	111,1
Total	201,4	212,4

Les provisions pour non renouvellement de concessions couvrent les risques de dépréciation accélérée des actifs ou de remise à niveau des immobilisations corporelles rendues au concédant.

Les provisions pour engagements liés au personnel sont ceux décrits à la note 2/12 ci-dessus. Ces engagements comprennent :

- les indemnités conventionnelles, telles que les indemnités de fin de carrière qui sont payables lors du départ en retraite de l'employé s'il fait encore partie de l'entreprise

à cette date ou, dans certains cas, à son départ de l'entreprise ;

- la provision TFR qui concerne les sociétés italiennes : il s'agit de l'engagement légal de versement d'une indemnité de cessation du contrat de travail (TFR). A chaque clôture d'exercice, les droits définitivement acquis aux salariés sont valorisés selon les conditions légales et intégralement provisionnés. Depuis le 1^{er} 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.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2014 au titre de ces engagements s'élève à 115,7 millions

d'euros, dont un montant de 21,0 millions d'euros au titre du TFR des sociétés italiennes.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2013 au titre de ces engagements s'élève à 106,2 millions d'euros, dont un montant de 23,5 millions d'euros au titre du TFR des sociétés italiennes. Ce montant tient compte de l'enregistrement d'une provision complémentaire de 12,1 millions d'euros en application d'IAS 19 révisée correspondant à l'écart actuariel désormais intégralement reconnu en provision alors qu'il était précédemment amorti selon la méthode dite du « corridor ».

La couverture financière des engagements liés au personnel, ainsi que la réconciliation avec les actifs et les passifs enregistrés au bilan est détaillée ci-dessous :

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Valeur des engagements à la clôture	115,7	106,2
Provision enregistrée au bilan consolidé à la clôture	115,7	106,2
Provision courante	9,5	8,7
Provision non courante	106,2	97,6

La variation des provisions au titre de l'exercice est détaillée comme suit :

Provision au 30 septembre 2012	95,8
Coûts des services rendus sous déduction des prestations versées	(4,5)
Coût de la désactualisation financière	2,9
Autres mouvements (variation de périmètre, change et reclassements et changement de méthode) ¹	12,1
Provision au 30 septembre 2013	106,2
Coûts des services rendus sous déduction des prestations versées	(1,0)
Coût de la désactualisation financière	2,5
Autres mouvements (variation de périmètre, change et reclassements et changement de méthode) ²	7,9
Provision au 30 septembre 2014	115,7

(1) Impact du passage à IAS 19R

(2) Impact du changement de taux d'actualisation

4/15 Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change

4/15/1 Détail des dettes financières

La valeur comptable et la valeur de remboursement, cette dernière étant égale à la valeur de marché, de la dette financière du Groupe sont détaillées comme suit :

(En millions €)		Montant au 30/09/2014		Montant au 30/09/2013	
	Devise d'émission	Montant au coût amorti ²	Montant en valeur de remboursement	Montant au coût amorti ¹	Montant en valeur de remboursement
Découverts bancaires	€	17,8	17,8	30,6	30,6
Autres dettes financières (y inclus portion courante des engagements de crédit bail)	€/€	72,1	72,1	105,5	105,5
Sous-total des dettes financières courantes		90,0	90,0	136,1	136,1
Dettes bancaires syndiquées (y compris THS)	€/€	1 059,4	1 072,3	1 666,7	1 684,0
Autres dettes moyen et long terme ³	€	224,3	227,5	344,2	350,0
Titrisation de créances commerciales et affacturage	€	173,8	175,8	180,3	180,3
Autres dettes financières (y inclus engagements de crédit bail)	€	41,0	41,0	49,6	49,6
Sous-total des dettes financières non courantes		1 498,5	1 516,6	2 240,8	2 263,9
Total dettes financières		1 588,5	1 606,5	2 376,9	2 400,0

(1) Le coût amorti de la dette bancaire est établi après prise en compte des commissions bancaires liées au refinancement de la dette du Groupe (Amend & Extend) et à la mise en place de la dette d'acquisition de THS pour un montant net de 23,1 millions d'euros au 30 septembre 2013.

(2) Le coût amorti de la dette bancaire est établi après prise en compte des commissions bancaires liées au refinancement de la dette du Groupe (Amend & Extend) et à la mise en place de la dette d'acquisition de THS pour un montant net de 18,1 millions d'euros au 30 septembre 2014. Ce montant tient compte des commissions bancaires payées lors de l'Amend & Extend de février 2014 et de l'amortissement accéléré suite aux remboursements partiels de dette financière intervenus en juin 2014.

(3) Il s'agit de la dette vis à vis de la société Elior Finance & Co, suite à l'émission par cette société d'un emprunt obligataire d'un montant ramené à 227,5 millions d'euros au 30 septembre 2014 au taux fixe de 6,5 % et à échéance en Mai 2020 dont le produit a été prêté à Elior aux mêmes conditions. Cette dette s'établissait à 350 millions d'euros au 30 septembre 2013 et a fait l'objet d'un remboursement partiel anticipé de 122,5 millions d'euros en juin 2014.

Les dettes consolidées d'Elior au 30 septembre 2014 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2014 est :

- pour Elior (anciennement HBI),
 - une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2014 de 200,1 millions d'euros amortissable en mars 2019. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 4,0 %. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 92,6 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior) à taux variable Euribor plus une marge standard de 3,75 %, à échéance juin 2016 (pour un montant de 52,2 millions d'euros) et, à taux variable Euribor plus une marge standard de 4,0 %, à échéance mars 2018 (pour un montant de 40,4 millions d'euros). En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2014, cette ligne n'était pas utilisée par Elior ;
 - une dette pour un montant total de 227,5 millions d'euros – suite au remboursement anticipé d'un montant de 122,5 millions d'euros intervenu en juin 2014 – au taux fixe de 6,5 % et venant à échéance en Mai 2020, représentant l'emprunt obligataire émis par la société Elior Finance & Co sur la Bourse de

Luxembourg en avril 2013 et qui a été prêtée par cette dernière à Elior aux mêmes conditions.

- pour Elior Participations (anciennement Elior SCA), une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2014 de 756,2 millions d'euros amortissable en mars 2019 en totalité. Le coût de cette dette bancaire est indexé sur l'Euribor, avec une marge standard de 4,0 %. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 77,4 millions d'euros (utilisable par Elior Participations et par ses filiales) à taux variable Euribor plus une marge standard de 3,75 %, à échéance juin 2016 pour un montant de 43,7 millions d'euros et, à taux variable Euribor plus une marge standard de 4,0 %, à échéance mars 2018 pour un montant de 33,6 millions d'euros. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2014, cette ligne n'était pas utilisée par Elior Participations.
- Pour THS USA, une dette bancaire syndiquée composée d'un « Term Loan » d'un montant total tiré au 30 septembre 2014 de 147 millions \$, et d'un « Delayed Draw Term Loan » de 40 million \$ confirmé jusqu'à avril 2015 et non tiré en 30 septembre 2014. Ces lignes sont à échéance en avril 2019 et portent intérêt à taux variable Libor (avec un floor de 1,25 %) plus une marge standard de 4,25 %. En cas de non utilisation la « Delayed Draw Term Loan » fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction limitée de cette marge. S'y ajoute

une ligne de crédit revolving de 25 millions \$ à taux variable Libor plus une marge standard de 3,75 % à 4,25 % en fonction du ratio de levier de la société, à échéance en avril 2018. Au 30 septembre 2014, cette ligne n'était pas utilisée par THS.

Une dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales décrit à la note 4/12 ci-dessus, dont l'encours – net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 87,4 millions d'euros – s'élève à 175,8 millions d'euros au 30 septembre 2014. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place à la fin de l'année 2006 pour une durée de 5 ans et reconduit jusqu'à juin 2018. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 300 millions d'euros et inclut désormais les créances des filiales espagnoles et italiennes d'Elior. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 2 %.

Les dettes consolidées de Elior (anciennement HBI), au 30 septembre 2013 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2013 est :

- Pour Elior,
 - une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2013 de 405,1 millions d'euros amortissable en mars 2019. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 4,75 %. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 107,9 millions d'euros (utilisable par Elior ou par Elior Participations) à taux variable Euribor plus une marge standard de 4 %, à échéance juin 2016 (pour un montant de 67,5 millions d'euros) et, à taux variable Euribor plus une marge standard de 4,25 %, à échéance mars 2018 (pour un montant de 40,4 millions d'euros). En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2013, cette ligne n'était pas utilisée par Elior ;
 - une dette pour un montant total de 350 millions d'euros au taux fixe de 6,5 % et venant à échéance en Mai 2020, représentant l'emprunt obligataire émis par la société Elior Finance & Co sur la Bourse de Luxembourg en avril 2013 et qui a été prêtée par cette dernière à Elior aux mêmes conditions.
- Pour Elior Participations (anciennement Elior SCA), une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2013 de 1 166,2 millions d'euros amortissable en mars 2019 en totalité. Le coût de cette dette bancaire est indexé sur l'Euribor, avec une marge standard de 4,75 %. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 89,9 millions d'euros (utilisable par Elior et par ses filiales) à taux variable Euribor plus une marge standard de 4 %, à échéance juin 2016 pour un montant de 56,2 millions d'euros et, à taux variable Euribor plus une marge standard de 4,25 %, à échéance mars 2018 pour un montant

de 33,6 millions d'euros. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2013, cette ligne n'était pas utilisée par Elior Participations.

- Pour THS USA, une dette bancaire syndiquée composée d'un « *Term Loan* » d'un montant total tiré au 30 septembre 2013 de 153 millions \$, et d'un « *Delayed Draw Term Loan* » de 40 million \$ confirmé jusqu'à avril 2015 et non tiré en 30 septembre 2013. Ces lignes sont à échéance en avril 2019 et portent intérêt à taux variable Libor (avec un floor de 1,25 %) plus une marge standard de 4,25 %. En cas de non utilisation la « *Delayed Draw Term Loan* » fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction limitée de cette marge. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 25 millions \$ à taux variable Libor plus une marge standard de 3,75 % à 4,25 % en fonction du ratio de levier de la société, à échéance en avril 2018. Au 30 septembre 2013, cette ligne n'était pas utilisée par THS.
- Pour Áreas SA, une dette bancaire syndiquée composée d'une tranche A d'un montant de \$ 50,0 millions tirée en totalité au 30 septembre 2013 et venant à échéance en juillet 2017 et d'une tranche B de 60,0 millions d'euros non tirée au 30 septembre 2013 et venant à échéance en juillet 2016. Le coût de cette dette bancaire est indexé sur le Libor pour la dette libellée en dollars et sur l'Euribor pour la dette libellée en euros, avec une marge standard de 4,0 %.

Une dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales décrit à la note 4/12 ci-dessus, dont l'encours – net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 86,2 millions d'euros – s'élève à 180,3 millions d'euros au 30 septembre 2013. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place à la fin de l'année 2006 pour une durée de 5 ans et reconduit jusqu'à juin 2018. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 300 millions d'euros et inclut désormais les créances des filiales espagnoles et italiennes d'Elior. Les créances espagnoles font déjà l'objet de cessions au 30 septembre 2013, et les créances italiennes seront titrisées au cours de l'exercice 2013/2014. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 2 %.

L'échéancier des dettes financières du Groupe est indiqué à la note 7/3.

4/15/2 Instruments financiers dérivés

Une partie de la dette a fait l'objet d'une couverture par la mise en place par Elior et Elior Participations de contrats de caps, de FRA et de swaps au 30 septembre 2014 et 2013.

Au 30/09/2014, les montants de dette couverte par ces contrats sont les suivants (hors couvertures échues au 30/06/2014 et couvrant la période allant du 30/06/2014 au 31/12/2014) :

(En millions €)	Montant des couvertures fermes ¹	Montant des couvertures optionnelles ²
du 31/12/2014 au 30/06/2015	1 100	500
du 30/06/2015 au 31/12/2015	900	500
du 31/12/2015 au 31/12/2016	900	200

(1) swaps et FRAs

(2) achats de caps

Par ailleurs, la dette en \$ de THS USA fait l'objet d'une couverture à hauteur de 80 millions \$ au moyen de contrats de CAP à échéance en juin 2016.

Au 30/09/2013, les montants de dette couverte par ces contrats sont les suivants (hors couvertures échues au 30/06/2013 et couvrant la période allant du 30/06/2013 au 31/12/2013) :

(En millions €)	Montant des couvertures fermes ¹	Montant des couvertures optionnelles ²
du 31/12/2013 au 30/06/2014	850	600
du 30/06/2014 au 31/12/2014	850	200
du 31/12/2014 au 31/12/2016	700	200

(1) swaps et FRAs

(2) achats de caps

Les instruments financiers dérivés (caps, FRAs et swaps de change et de taux) ont été traités conformément à la norme IAS 39. La méthodologie utilisée est explicitée dans la note 2/15.

Les impacts correspondants sont décrits ci-dessous :

(En millions €)	Juste valeur des dérivés Actif (Passif) Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(27,3)	(25,1)
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur		
Total	(27,3)	(25,1)
Instruments de couverture de taux	(25,7)	(25,1)
Instruments de couverture de change	(1,6)	0,0
Total	(27,3)	(25,1)

Les instruments financiers dérivés sont classés en non courant au bilan consolidé. Le montant (net de l'effet impôt) enregistré dans les capitaux propres en « Autres éléments du résultat global » au titre des instruments de couverture de flux de trésorerie est de 0,6 millions d'euros au 30 septembre 2014 et de 10,9 millions d'euros au 30 septembre 2013.

4/15/3 Ratios covenants financiers

Les emprunts bancaires moyen et long terme souscrits par Elixir et par Elixir Participations sont assortis de clauses influant sur leur exigibilité anticipée, et relatives au respect de ratios financiers calculés au niveau consolidé de Elixir pour être vérifiés lors de chaque clôture trimestrielle. Ces ratios sont respectés au 30 septembre 2014 et 2013 et l'ont été lors de chaque fin de trimestre de ces exercices.

Les contrats de financement moyen et long terme de Elixir SA et de Elixir Participations SCA ne comportent pas

de clause exorbitante du droit commun des contrats de ce type.

4/16 Capital de la société mère

4/16/1 Capital de la société mère Elixir SA

Au 30 septembre 2014, le capital de la société Elixir SA est de 1 643 705,56 euros divisé en 164 370 556 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune. Il a fait l'objet d'opérations d'augmentation de capital lors de l'introduction en bourse de la Société le 11 juin 2014. Ces opérations ont conduit à l'émission de 55 392 327 actions. Par ailleurs, les exercices d'options de souscription d'action réalisées postérieurement ont conduit à l'émission de 157 871 nouvelles actions Elixir.

Au 30 septembre 2013, le capital de la société Elixir SA était de 1 088 203,58 euros divisé en 108 820 358 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

4/16/2 Plans d'options réservés aux salariés d'Elior et de ses filiales

Date d'assemblée	Date de décision de la Gérance	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en € ¹	Nombre total d'actions pouvant être souscrites au 30/09/2014 ²	Nombre de bénéficiaires ²
12-févr-10	15-avr-10	15-avr-14	31-déc-16	5,71	235 129	84
18-janv-11	15-avr-11	15-avr-15	31-déc-16	5,72	458 990	166
Total					694 119	

(1) Les prix de souscription ont été ajustés pour tenir compte de l'opération de réduction de capital intervenue le 2 février 2012.

(2) Ajusté pour tenir compte des départs des salariés bénéficiaires.

4/17 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 2014 soit 183,6 millions d'euros recouvre notamment :

- à hauteur de 12,5 millions d'euros, la dette vis-à-vis des minoritaires de la société MyChef (intégrée globalement à 100 % dans les comptes consolidés du Groupe) au titre des 11,2 % du capital que le Groupe ne détient pas encore et qui sont sujets à des accords de put et call croisés avec les minoritaires exerçables à partir de 2011 ;
- à hauteur de 3,1 millions d'euros, des compléments de prix à payer à partir de 2013 au titre de l'acquisition des titres Ansamble ;
- à hauteur de 160,0 millions d'euros, le passif enregistré au titre de l'option de vente détenue par Emesa sur Elior et portant sur 38,45 % des titres Áreas ;
- à hauteur de 7,5 millions d'euros, la dette estimée vis-à-vis des minoritaires de la société THS USA au titre de l'option de vente qu'ils détiennent sur 5,66 % du capital de la société et qui est exerçable du 31 août 2016 au 31 octobre 2016.

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2013 soit 53,8 millions d'euros recouvre notamment :

- à hauteur de 13,8 millions d'euros, la dette vis-à-vis des minoritaires de la société MyChef (intégrée globalement

à 100 % dans les comptes consolidés du Groupe) au titre des 11,8 % du capital que le Groupe ne détient pas encore et qui sont sujets à des accords de put et call croisés avec les minoritaires exerçables à partir de 2011 ;

- à hauteur de 1,0 million d'euros la dette résiduelle pour la prise de contrôle à 100 % de la société Copra Ristorazione ;
- à hauteur de 3,7 millions d'euros, des compléments de prix à payer à partir de 2013 au titre de l'acquisition des titres Ansamble ;
- à hauteur de 18,0 millions d'euros, la dette enregistrée par prélèvement sur les réserves consolidées part des minoritaires au titre des flux futurs estimés de résultats à distribuer sur les cinq années à venir aux minoritaires d'Áreas suite à la prise de contrôle intervenue en mai 2012 ;
- à hauteur de 6,4 millions d'euros, la dette estimée vis à vis des minoritaires de la société THS USA au titre de l'option de vente qu'ils détiennent sur 5,66 % du capital de la société et qui est exerçable du 31 août 2016 au 31 octobre 2016 ;
- à hauteur de 8,0 millions d'euros, la dette nette d'earn-out de THS vis-à-vis des vendeurs des sociétés Valley, A'Viands et Lindley.

4/18 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Produits constatés d'avance	17,1	16,4
Dettes diverses	5,8	4,6
Total autres passifs courants	22,9	21,1

5/ Engagements hors bilan**5/1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires**

En garantie des financements bancaires et obligataires en cours au 30 septembre 2014 d'un montant total en principal de 1 183,8 millions d'euros souscrits par Elior et Elior Participations, Elior a consenti aux prêteurs un nantisse-

ment portant sur les actions Elior Participations et Bercy Participations qu'elle détient, et Elior Participations a donné en nantissement les actions qu'elle détient dans le capital de ses filiales Elior Restauration et Services et Elior Concessions. En outre, les montants dus par Elior Participations au titre de ces financements sont garantis par Elior et Bercy Participations.

5/2 Cautions et garanties données/reçues

(En millions €)	Montant au 30 septembre 2014	Montant au 30 septembre 2013
Cautions sur contrats commerciaux ¹	254,7	258,0
Total des cautions et garanties données²	254,7	258,0

(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.

5/3 Engagements en matière de location simple

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2014, le total des engagements donnés s'élève à 212,8 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 76,8 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 121,8 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 14,2 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 96,2 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 116,6 millions d'euros.

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2013, le total des engagements donnés s'élève à 218,2 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 71,8 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 130,5 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 15,9 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 91,2 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 127,0 millions d'euros.

6/ Transactions avec les parties liées**6/1 Rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants**

Les parties liées concernent les dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

Monsieur Gilles Petit est directeur général et mandataire social de la société Elio SA.

(En millions €)	Montant au 30/09/2014	Montant au 30/09/2013
Rémunérations versées à Gilles Petit, dirigeant, mandataire social		
Salaires et autres avantages à court terme	2,1	1,2
Avantages postérieurs à l'emploi		
Rémunérations versées aux membres du comité exécutif		
Salaires et autres avantages à court terme ^(*)	9,6	3,1
Avantages postérieurs à l'emploi	0,9	0,8
Total	12,6	5,1

Y inclus un montant total de 6,3 millions d'euros au titre de la rémunération exceptionnelle perçue lors de la réalisation des opérations d'introduction en bourse de la Société.

Le comité exécutif comptait 8 membres au 30 septembre 2014 et 7 membres au 30 septembre 2013.

6/2 Autres transactions avec les parties liées

Suite à l'introduction en bourse intervenue le 11 juin 2014, il a été mis un terme aux conventions entre Elio d'une part et SOFIBIM et ORI Investissements d'autre part.

Pour rappel, et en application desdites conventions, une somme de 963 000 euros a été payée pendant l'exercice clos le 30 septembre 2014 (2 224 000 euros pendant l'exercice clos le 30 septembre 2013). Cette somme inclut

des coûts salariaux, des cotisations sociales et des frais généraux engagés par SOFIBIM et ORI Investissements pour réaliser leur mission.

Conformément à la décision de l'assemblée générale du 19 novembre 2009, Bercy Présidence a perçu, durant l'exercice clos le 30 septembre 2014, une somme de 382 000 euros correspondant au montant de sa rémunération de gérant d'Elio pour la période du 1^{er} octobre 2013 au 11 juin 2014 (550 000 euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2013).

Dans le cadre de l'introduction en Bourse d'Elior, la société Bercy Présidence présidée par Gilles Petit et contrôlée par les fonds Charterhouse et Chequers et précédemment gérant commandité de la société Elior (alors Société en Commandite par Actions) a été absorbée par Elior en date du 11 juin 2014.

Elior refacture à SOFIBIM un certain nombre de prestations de nature administrative et informatique pour un montant de 0,3 million d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Il n'y a pas d'autres charges ou avantages économiques relatifs aux dirigeants sociaux d'Elior que ceux décrits ci-dessus ou détenus par ceux-ci.

7/ Gestion des risques financiers et instruments financiers

7/1 Exposition au risque de change

Le Groupe Elior opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, le Mexique et les USA, représentent 16,0 % (2013 : 13,4 %) du chiffre d'affaires consolidé du Groupe dont 5,3 % (2013 : 5,4 %) pour la Grande-Bretagne et 9,0 % pour les USA (2013 : 5,6 %).

Les revenus et les coûts des sociétés du Groupe Elior 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 Elior est libellé essentiellement en euros, à l'exception de ceux mis en place (I) lors de l'acquisition de THS qui est libellé en dollars US pour 147 millions \$ au 30 septembre 2014 et (II) pour financer les investissements d'Areas USA pour un montant de 50 millions \$. 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 swap de taux de change.

Le Groupe a mis en place une couverture bilancielle des investissements dans les filiales localisées au Royaume-Uni et aux USA au moyen de contrats de swap de taux de change. Cette couverture représentait des encours s'élevant à :

- 10 millions £ et 159 millions \$ à la clôture de l'exercice le 30 septembre 2014, dont 140 millions \$ chez Elior Participations et 19 millions \$ chez Areas SA ;
- 10 millions £ et 160 millions \$ à la clôture de l'exercice le 30 septembre 2013, dont 140 millions \$ chez Elior Participations et 20 millions \$ chez Areas SA.

La société Elior Participations SCA a recours à des outils de couverture de change (vente à terme de devises) afin de couvrir la situation nette et les prêts consentis à sa filiale

Elior UK. L'encours correspondant de ventes à terme était de 40,3 millions £ au 30 septembre 2014 et 37,3 millions £ au 30 septembre 2013. De même, Areas SA a recours à des outils de couverture de change (vente à terme de devises) afin de couvrir la situation nette et les prêts consentis à ses filiales américaines et mexicaines. L'encours correspondant de ventes à terme était de 57 millions \$ au 30 septembre 2014, de 23 millions \$ et 128 million de pesos au 30 septembre 2013.

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 2014 (0,8193) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 15 millions d'euros et 0,6 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 2014 (1,357) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 25 millions d'euros et 1,3 million d'euros.

7/2 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 »), majoré 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) et des contrats de taux d'intérêt garanti à terme (FRA, Future Rate Agreement). 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 6 mois) sont, au 30 septembre 2014, les suivants pour Elior et Elior Participations :

- pour la période 31/12/2014 au 30/06/2015, un taux de 1,08 % pour les couvertures fermes (1 100 M €), et un taux de 1,75 % pour les couvertures optionnelles (500 M €) ;
- pour la période 30/06/2015 au 31/12/2015, un taux de 1,21 % pour les couvertures fermes (900 M €), et un taux de 1,75 % pour les couvertures optionnelles (500 M €) ;
- pour la période 31/12/2015 au 31/12/2016, un taux de 1,21 % pour les couvertures fermes (900 M €) et un taux de 2,50 % pour les couvertures optionnelles (200 M €).

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor 6 mois) sont, au 30 septembre 2013, les suivants pour Elior et Elior Participations :

- pour la période 31/12/2013 au 30/06/2014, un taux de 2,48 % pour les couvertures fermes (850 M €), et un taux de 3,50 % pour les couvertures optionnelles (600 M €) ;
- pour la période 30/06/2014 au 31/12/2014, un taux de 2,48 % pour les couvertures fermes (850 M €), et un taux de 2,5 % pour les couvertures optionnelles (200 M €) ;
- pour la période 31/12/2014 au 31/12/2016, un taux de 1,25 % pour les couvertures fermes (700 M €) et un taux de 2,50 % pour les couvertures optionnelles (200 M €).

La dette en USD d'Áreas est couverte au moyen de swaps de taux d'intérêts au taux de 1,13 % jusqu'à juillet 2017 pour un encours de 25 millions \$.

La dette en USD de THS est également couverte au moyen de contrats de CAP à déclenchement 2 % contre LIBOR 3 mois jusqu'en juin 2016 pour un encours de 80M\$.

Ces taux ne comprennent pas les marges de crédit du Groupe, détaillées à la note 4/15/1. Compte tenu de ces éléments, la sensibilité des frais financiers du Groupe à une hausse de 1 % des taux d'intérêts sur l'exercice 2014/2015 est d'environ 3 millions d'euros.

7/3 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.

Le tableau ci-après présente la ventilation de l'endettement du groupe par échéances au 30 septembre 2014 et 2013 :

(En millions €)	Montant au 30/09/2014		Montant au 30/09/2013	
	Dette courante	Dette non courante	Dette courante	Dette non courante
Dettes bancaires				
Emprunts moyen terme – Elior SA (anciennement HBI SCA)		200,1		405,1
Emprunts moyen terme – Elior Participations SA et THS		872,2		1 278,9
Autres dettes bancaires moyen et long terme		28,2		37,0
Sous-total dettes bancaires		1 100,5		1 721,0
Autres dettes				
Elior Finance & Co SCA – obligations senior garanties, échéance mai 2020, taux 6,5 %		227,5		350,0
Crédit-bail	4,0	12,3	4,6	11,6
Emprunts et dettes financières diverses ¹	54,5	176,3	51,5	181,3
Découverts bancaires ²	17,8		30,6	
Comptes courants ²	0,0		1,1	
Intérêts courus sur emprunts ²	13,6		48,3	
Sous-total autres dettes	90,0	416,1	136,1	542,9
Total dettes financières	90,0	1 516,6	136,1	2 263,9

(1) Y inclus dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales (voir note 4/12)

(2) Dette considérée comme un passif de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

7/4 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 Concessions & Travel Retail du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de l'activité Restauration Collective & Support 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.

7/5 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 €)		30/09/2014		30/09/2013		
	Coût amorti	Niveau de juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	✓		31,8	31,8	39,3	39,3
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	1,9	1,9	6,7	6,7
Instruments financiers dérivés		Niv 2	0	0	0,6	0,6
Clients et autres créances d'exploitation	✓		908,7	908,7	905,2	905,2
Autres actifs courants	✓		49,0	49,0	46,2	46,2
Créances financières court terme	✓		5,9	5,9	8,5	8,5
Trésorerie		Niv 2	220,3	220,3	210,0	210,0
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	✓		1 588,5	1 588,5	2 376,9	2 376,9
Instruments financiers dérivés		Niv 2	27,3	27,3	25,7	25,7
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	186,3	186,3	66,5	66,5
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		687,0	687,0	667,2	667,2
Dettes sur immobilisations	✓		24,6	24,6	30,2	30,2

8/ Événements postérieurs à la clôture des exercices du 30 septembre 2014 et du 30 septembre 2013

Acquisition de la société Lexington au Royaume-Uni en octobre 2014

Le Groupe a procédé à l'acquisition, en octobre 2014, de 100 % du capital de la société anglaise Lexington. Lexington réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de plus de 30 millions £ en restauration collective sur le marché Entreprises avec une présence importante chez les entreprises de la City de Londres. Le prix payé lors de l'acquisition s'élève à 18 millions d'euros qui ont été financés par un investissement en fonds propres de la société Elior UK. Lexington sera consolidée en intégration globale à partir du 1^{er} octobre 2014 sur l'exercice 2014-2015.

Refinancement de la dette bancaire du Groupe

Le Groupe a procédé, le 10 décembre 2014, au refinancement de l'intégralité des lignes de crédit (term loans et revolving) du Contrat de Crédit Senior dans le cadre d'un

amendement conclu le 3 décembre 2014. Ce refinancement a permis de réduire significativement le coût de sa dette senior, d'étendre sa maturité jusqu'en 2019 et 2022 (pour une partie de celle-ci) et d'alléger les covenants financiers et extra-financiers.

9/ Informations diverses

9/1 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 4,0 millions € au 30 septembre 2014. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes pour un montant de 2,4 millions € et pour 1,6 millions € des autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et des prestations annexes liées au contrôle des comptes en relation avec des due diligence d'acquisitions ou des opérations de financement ou d'introduction en bourse.

10/ Périmètre de consolidation au 30 septembre 2014

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	MERE	MERE	Holding	IG
France Métropolitaine				
A l'Ancienne Douane			CONC	IG
Actair			CONC	IG
Actal	51 %		CONC	IG
Ansamble	99 %		COLL	IG
Ansamble Investissements	99 %		HOLD	IG
Aprest			MO	IG
Arpège			COLL	IG
Bercy Participations			HOLD	IG
Bercy Services I			MO	IG
Bercy Services II			MO	IG
Bercy Services XIX	EC		MO	IG
Buffet de Marseille			CONC	IG
Buffet Montparnasse			CONC	IG
C2L			HOLD	IG
E.L.R.E.S.			COLL/HOLD	IG
ECP France			CONC	IG
ECP Moselle			CONC	IG
Elior Achats Concessions			MO	IG
Elior Achats Services			MO	IG
Elior Appro Concessions			MO	IG
Elior Bâle-Mulhouse			CONC	IG
Elior Beauvais Tillé			CONC	IG
Elior Blagnac			CONC	IG
Elior Concessions			HOLD	IG
Elior Concessions Marketing			MO	IG
Elior Concessions Restaurants			CONC	IG
Elior Concessions Services			MO	IG
Elior Data			MO	IG
Elior Data Concessions			MO	IG
Elior Entreprises			COLL/HOLD	IG
Elior Entzheim			CONC	IG
Elior F.A.3.C.			MO	IG
Elior Finance			HOLD	IG
Elior Gestion			MO	IG
Elior Musées			CONC	IG
Elior Orly Ouest			CONC	IG
Elior Orly Sud			CONC	IG
Elior Orsay			CONC	IG
Elior Roissy			CONC	IG
Elior Restauration Approvisionnements			COLL	IG
Elior Restauration et Services			HOLD	IG
Elior Services à la Personne			COLL	IG
Elior Services Propreté et Santé			COLL/HOLD	IG
Elior Services Supports			MO	IG
Elior Participations			HOLD	IG

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Elior Trésorerie				MO	IG
Eurobar				CONC	IG
F.C.F.				CONC	IG
First Maintenance Company				COLL	IG
G.S.R				CONC	IG
H.R.C.				CONC/HOLD	IG
Hold & Co				CONC	IG
IFRC				MO	IG
L'Alsacienne de Restauration				COLL	IG
Loiretal		49 %	49 %	CONC	MEE
Newrest	EC	35 %	35 %	CONC	MEE
NSTL				COLL	IG
Parme Restauration				CONC	IG
R.H.A.				CONC	IG
Resapro				MO	IG
Restaurants et Sites				CONC/HOLD	IG
Restogen				COLL	IG
ROC France				CONC	IG
Sacores				MO	IG
SC2R				MO	IG
SCICB				COLL	IG
SEG				CONC	IG
Sercam				CONC	IG
Services et Santé				COLL	IG
SG2P				CONC	IG
SG2S				CONC	IG
SGAR				CONC	IG
SHAIB				CONC	IG
SHRBB		33 %	33 %	CONC	MEE
SHRHM		69 %		CONC	IG
SLRH				CONC	IG
SMR				COLL	IG
Soferest				CONC	IG
Soreno				COLL	IG
Sore nolif				CONC	IG
Soreset				COLL	IG
Sorreg				CONC	IG
SPPJ		25 %	45 %	CONC	MEE
SPR				CONC	IG
SRAB				CONC	IG
SRAM		44 %		CONC	IG
SRBS		40 %	40 %	CONC	MEE
SRHAJ		55 %		CONC	IG
SRHVMB		84 %		CONC	IG
SRNA				CONC	IG
Tabac de l'Aéroport de Pau Uzein		49 %		CONC	IG
Tabapag				COLL	IG
France Outre Mer					
S.O.G.E.C.C.I.R.				COLL	IG

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.	
Allemagne					
ECP Deutschland			CONC	IG	
Elior Autobahn Ost			CONC	IG	
Elior Autobahn Süd			CONC	IG	
Elior Autobahn West			CONC	IG	
Elior Deutschland Gmbh			HOLD	IG	
ESP Deutschland			CONC	IG	
Belgique					
Elior Charleroi			CONC	IG	
SAREB			CONC	IG	
SREB			CONC	IG	
Chili					
Áreas Chile	62 %	100 %	CONC	IG	
Espagne					
Arco Duplo	43 %	100 %	CONC	IG	
ARCE			COLL	IG	
Alessa Catering Services			COLL	IG	
Basic Serveis Escolars			COLL	IG	
Excellent Market			COLL	IG	
Geriatrío Siglo XXI			COLL	IG	
Areamed	31 %	100 %	CONC	IG	
Áreas	62 %	100 %	CONC/HOLD	IG	
Can-Áreas	49 %	100 %	CONC	IG	
Carmen	12 %	100 %	CONC	IG	
Contrame 99	62 %	100 %	HOLD	IG	
Distri-Áreas	62 %	100 %	CONC	IG	
Elite Aeropuertos 2010	62 %	100 %	CONC	IG	
General de Restaurantes 2000	62 %	100 %	CONC	IG	
Hold & Co Espana	CM	50 %	50 %	CONC	MEE
Miconata 99	62 %	100 %	HOLD	IG	
Raesa	31 %	100 %	CONC	IG	
Serunión			COLL/HOLD	IG	
Serunión Norte			COLL	IG	
Serunión Servicios			COLL	IG	
Serunión Vending			COLL	IG	
États-Unis d'Amérique					
Aladdin Food Management Services	78 %	100 %	COLL	IG	
AmeriServe	78 %	100 %	COLL	IG	
Áreas USA inc	62 %	100 %	CONC	IG	
A"Viands	78 %	100 %	COLL	IG	
Dowling Food Service Management	78 %	100 %	COLL	IG	
Fitz Vogt Acquisition	78 %	100 %	HOLD	IG	
Fitz Vogt & Associates	78 %	100 %	COLL	IG	
Fitz Vogt & Enterprises	78 %	100 %	COLL	IG	
Gourmet Acquisition Holding	78 %	100 %	HOLD	IG	
Gourmet Acquisition	78 %	100 %	HOLD	IG	
Lindley Acquisition	78 %	100 %	HOLD	IG	
Summit Food Service	78 %	100 %	COLL	IG	
TrustHouse Services Holding	78 %	100 %	HOLD	IG	
TrustHouse Services Group	78 %	100 %	MO	IG	

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Valley Services		78 %	100 %	COLL	IG
Grande-Bretagne					
Azure Support Services				CONC	IG
Digby Trout Restaurants				CONC	IG
Eliance Events				CONC	IG
Eliance Restaurants				CONC	IG
Eliance UK				CONC	IG
Elior UK				COLL	IG
Elior UK Holdings				HOLD	IG
Elior UK Services				MO	IG
Hold & Co UK				CONC	IG
Le Bistro				CONC	IG
Riverside Events	CM	50 %	50 %	CONC	MEE
Italie					
Elior Ristorazione		99 %		COLL	IG
Copra		99 %		COLL	IG
Elior Concessioni SRL				HOLD	IG
Elichef				HOLD	IG
Elior Servizi		99 %		COLL	IG
Finairport Services SRL		64 %		CONC	IG
Gemeaz		99 %		COLL	IG
Gemeaz Immobiliare		99 %		MO	IG
Meridia		50 %		COLL	IG
MyChef				CONC	IG
SEA Services	CM	70 %	100 %	CONC	IG
Mexique					
Aerocomidas		62 %	100 %	CONC	IG
Geresa Mexico LDF		62 %	100 %	CONC	IG
Portugal					
Areas Portugal		62 %	100 %	CONC	IG
Feito de Portugal		62 %	100 %	CONC	IG
Serunião Restaurantes Portugal				COLL	IG
Unitrato		62 %	100 %	CONC	IG

Les lettres IP indiquent les sociétés consolidées par la méthode de l'intégration proportionnelle.

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 Support Services.

Les lettres CONC indiquent l'activité de Restauration de Concessions et Travel Retail

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 CM indiquent un changement de méthode de consolidation.

4.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2013-2014

Elior (anciennement Holding Bercy Investissement S.C.A)
Société anonyme

Siège social : 61-69, rue de Bercy – 75012 Paris
Capital social : € 1.643.712

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Elior S.A (Anciennement Holding Bercy Investissement SCA), tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue s'il existe un indice de pertes de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 2.5 et 2.6 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 2.6 de l'annexe donne une information appropriée.

Comme indiqué dans la note 2.24 de l'annexe aux comptes consolidés, ces estimations reposent sur des hypothèses qui ont par nature un caractère incertain, leur réalisation étant susceptible, de ce fait, de différer de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 janvier 2015

KPMG Audit IS

PricewaterhouseCoopers Audit

François Caubrière
Associé

Anne-Laure Julienne
Associée

Eric Bertier
Associé

4.7 COMPTES SOCIAUX ELIOR POUR L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2014

COMPTE DE RESULTAT

(En milliers d'euros)	Exercice clos au 30/09/2014	Exercice clos au 30/09/2013
Produits d'exploitation		
Chiffre d'affaires net	21 310	21 396
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges		1 183
Autres produits	4	
Total produits d'exploitation	21 314	22 579
Charges d'exploitation		
Achats consommés	18	1
Autres charges d'exploitation	10 762	25 177
Impôts et taxes	531	264
Charges de personnel	26 281	11 796
Dotations aux amortissements et provisions	115	115
Total charges d'exploitation	37 707	37 353
Résultat d'exploitation	(16 393)	(14 774)
Résultat financier	(44 107)	(5 571)
Résultat exceptionnel	(6 571)	(26 438)
Impôts sur les bénéfices	(32 528)	(50 666)
Résultat net	(34 543)	3 882

BILAN – ACTIF

(En milliers d'euros)		Exercice clos au 30/09/2014		Exercice clos au 30/09/2013
	Brut	Amort. et Prov.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	2 078	78	2 000	2 000
Immobilisations corporelles	2 863	807	2 056	2 171
Immobilisations financières	1 741 197		1 741 197	1 741 195
Total Actif immobilisé	1 746 138	885	1 745 253	1 745 366
Clients et comptes rattachés	305		305	65
Autres créances	609 483		609 483	162 213
Valeurs mobilières de placement	1 022		1 022	
Disponibilités	911		911	21
Charges constatées d'avance	78		78	91
Total Actif Circulant	611 799		611 799	162 390
TOTAL DE L'ACTIF	2 357 937	885	2 357 052	1 907 756

BILAN – PASSIF

(En milliers d'euros)	Exercice clos au 30/09/2014	Exercice clos au 30/09/2013
Capital	1 644	1 088
Primes d'émission, de fusion, d'apport	1 526 899	756 480
Réserves	140	140
Report à nouveau	329 150	325 271
Résultat de l'exercice	(34 543)	3 882
Total des Capitaux Propres	1 823 289	1 086 862
Produits des émissions de titres participatifs		434
Provisions pour Risques et Charges	493	23 400
Emprunts et dettes financières	434 332	774 615
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	17 335	11 757
Autres dettes	81 603	10 688
Total des Dettes	533 270	797 060
TOTAL DU PASSIF	2 357 052	1 907 756

I. FAITS CARACTERISTIQUES 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.

I.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la société

Elior SA (anciennement Holding Bercy Investissement SCA jusqu'au 17 avril 2014) est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé à Paris, 61-69 rue de Bercy.

Au 30 septembre 2014, ELIOR est détenue à 41,26 % par des fonds d'investissement gérés par Charterhouse et Chequers, à 20,08 % par la société BIM (détenue à 100 % par Robert Zolade) à 1,09 % par le fonds d'investissement Sophia et les sociétés du groupe Intermediate Capital Group (ICG), et à 37,57 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le 11 Juin 2014.

La Société est la société mère du Groupe Elior.

I.2 Evénements significatifs de l'exercice

Elior est cotée sur Euronext Paris depuis le 11 juin 2014. L'introduction en bourse a consisté dans une augmentation du capital d'Elior d'un montant de 785 millions d'euros au titre des 53,2 millions d'actions émises au prix unitaire de 14,75 euros. L'augmentation de capital a été comptabilisée

dans les capitaux propres pour un montant de 769 millions d'euros net des coûts directs de l'introduction en bourse comptabilisés en contrepartie de la prime d'émission pour leur montant net de l'effet d'impôt.

Postérieurement à l'introduction en bourse intervenue le 11 juin 2014, Elior a procédé au remboursement (i) d'une partie de sa dette bancaire syndiquée à échéance en 2019 pour un montant de 205 millions d'euros et (ii) d'une partie de la dette obligataires Elior Finance SCA à échéance en mai 2020 pour un montant de 122 millions d'euros.

I.3 Evénements postérieurs à la clôture

Le Groupe a procédé le 10 décembre 2014 au refinancement de l'intégralité des lignes de crédit (term loans et revolving) du Contrat de Crédit Senior dans le cadre d'un amendement conclu le 3 décembre 2014. Ce refinancement va permettre de réduire significativement le coût de sa dette senior, d'étendre sa maturité jusqu'en 2019 et 2022 (pour une partie de celle-ci) et d'alléger les covenants financiers et extra-financiers.

II PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES**II.1 Principes et règles comptables**

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2014 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 2013-2014 sont identiques à ceux de l'exercice 2012-2013. 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.

II.2 Méthodes d'évaluation

Les principales méthodes retenues sont les suivantes :

a) 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

b) 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.

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.

c) 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.

II.3 Intégration fiscale

A compter du 1^{er} février 2006, ELIOR a opté pour le régime d'intégration fiscale des filiales contrôlées à plus de 95 % prévu aux articles 223.A, 235ter 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.

Dans le cadre de l'option d'intégration fiscale, la charge d'impôt s'analyse comme suit pour l'exercice 2014 :

(En milliers d'euros)

Charge d'impôt du Groupe	0
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	(42 570)
Crédit impôt Mécénat	(6)
Retenues à la source	249
Provision pour impôts	493
Effet d'impôt sur frais d'augmentation de capital imputé sur la prime d'Emission	9 306
Charge/(profit) d'intégration fiscale	(32 528)

II.4 Identité de la société consolidante

Au 30 septembre 2014, ELIOR est la société mère pour la préparation des comptes consolidés du groupe ELIOR.

II.5 Engagements de retraite

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en « engagements hors bilan ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « engagements hors bilan » après prise en compte, le cas échéant, de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

III NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

III.1 Détail du chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Etranger	Montant au 30/09/14	Montant au 30/09/13
Animation du groupe et prestations de services	7 093	3 841	10 934	11 989
Refacturation de personnel	5 757		5 757	5 814
Refacturation de coûts d'assurances	2 968	218	3 186	2 771
Refacturations diverses	1 433		1 433	822
TOTAL	17 251	4 059	21 310	21 396

III.2 Résultat financier

	Montant au 30/09/14	Montant au 30/09/13
Dividendes reçus des filiales		46 501
Intérêts et produits assimilés	484	875
Intérêts et charges assimilées	(44 591)	(52 947)
TOTAL	(44 107)	(5 571)

III.3 Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/14	Montant au 30/09/13
Variation nette des provisions pour charges	1 400	(20 819)
Charges liées au refinancement de la dette financière	(7 970)	(4 434)
Divers	(1)	(1 185)
TOTAL	(6 571)	(26 438)

À compter du 3 février 2014, la société a obtenu une réduction des marges sur taux d'intérêt liées à sa dette bancaire syndiquée. A cette occasion, des commissions bancaires pour un montant de 7 970 milliers d'euros ont été payées.

III.4 Impôt sur les sociétés : ventilation et dette d'impôt

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/14	impôt dû	Résultat net au 30/09/14	Résultat net au 30/09/13
Résultat courant	(60 500)		(60 500)	(20 346)
Résultat exceptionnel	(6 571)		(6 571)	(26 438)
Intégration Fiscale		(32 522)	32 522	50 666
Crédit impôt mécénat		(6)	6	
TOTAL	(67 071)	(32 528)	(34 543)	3 882

Détail	Base	Effet d'impôt
Au titre de l'impôt à 33,33 %		
organique	16	6
Provisions	493	164
Allègement nette de la dette future d'impôt	509	170
Déficits reportables fiscalement avant intégration	4 285	1 429
Déficits reportables fiscalement après intégration	485 934	161 978

IV NOTES SUR LE BILAN**IV.1 Immobilisations incorporelles et corporelles**

Détail des postes	Montant brut au 30/09/13	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/14
Immobilisations incorporelles	2 078			2 078
Immobilisations corporelles	2 863			2 863
TOTAL	4 941	0	0	4 941

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.

Les immobilisations corporelles correspondent aux locaux situés au 101 rue de Tolbiac – Paris 13^{ème} et occupés par la direction des achats du Groupe Elior.

IV.2 Immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/13	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/14
Titres de participation	1 741 183			1 741 183
Dépôts	12	2		14
TOTAL	1 741 195	2	0	1 741 197

Au 30 septembre 2014, la société détient 139 312 620 actions Elior Participations (Ex Elior) pour une valeur brute totale de 1 740 720 983,30 euros, et 500 actions Bercy Participations pour une valeur totale de 461 833,33 euros.

IV.3 Amortissements

Détail des postes	Montant brut au 30/09/13	Dotations	Reprises	Montant brut au 30/09/14
Immobilisations incorporelles	78			78
immobilisations corporelles	692	115		807
TOTAL	770	115	0	885

IV.4 Montants et échéances des créances

Détail des postes	Montant au 30/09/2014	à un an au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	14	2	12
Clients et comptes rattachés	305	305	
Autres créances	6 530	6 530	
Créances fiscales sur sociétés intégrées	4 606	4 606	
Groupe et associés	598 347	598 347	
Charges constatées d'avance	78	78	
TOTAL	609 880	609 868	12

IV.5 Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/14
Clients, factures à établir	1
Avoirs à recevoir	3
Indemnités journalières	12
TOTAL	16

IV.6 Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/14
Charges d'exploitations	63
Charges financières	15
TOTAL	78

IV.7 Capitaux propres

Détail des postes	Montant au 30/09/2013	Affectation Résultat 09/2013	Distribution	Augmentation de capital	Résultat au 30/09/2014	Montant au 30/09/2014
Capital	1 088			556		1 644
Primes d'émission et d'apport	756 480			770 419		1 526 899
Réserves	140					140
Report à nouveau	325 271	3 882	4			329 149
Résultat	3 882	(3 882)			(34 543)	(34 543)
TOTAL	1 086 861	0	4	770 975	(34 543)	1 823 289

La distribution correspond aux droits de l'associé commandité Bercy Présidence, pour un montant égal à 1‰ du résultat net de l'exercice 2013, soit 3 882,41 euros.

IV.8 Composition du capital social

	Montant au 30/09/13	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/14
Nombre d'actions	108 820 358	55 550 198		164 370 556
Montant	1 088 204	555 502		1 643 706

Au 30 septembre 2014, le capital de la société Elior SA est de 1 643 705,56 euros divisé en 164 370 556 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune. Il a fait l'objet d'opérations d'augmentations de capital lors de l'introduction en bourse de la société le 11 juin 2014. Ces opérations ont conduit à l'émission de 55 392 327 actions. Par ailleurs les conversions de stock options, postérieurement, ont conduit à l'émission de 157 871 actions Elior au cours de l'exercice clos au 30 septembre 2014.

IV.9 Provisions

Détail des postes	Montant brut au 30/09/13	Dotations	Reprises	Montant brut au 30/09/14
Autres provisions pour risques et charges	1 400		1 400	0
Provisions pour impôts	22 000	493	22 000	493
TOTAL	23 400	493	23 400	493
Dont dotations et reprises				
– d'exploitation				
– financières				
– exceptionnelles			23 400	
– impôts		493		

IV.10 Montants et échéances des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/2014	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dettes bancaires	200 670	559	200 111	
Dettes financières diverses	233 662	6 162		227 500
Fournisseurs	17 335	17 335		
Autres dettes	36 057	36 057		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées	45 546	45 546		
TOTAL	533 270	105 659	200 111	227 500

Postérieurement à l'introduction en bourse intervenue le 11 juin 2014, Elior a procédé au remboursement (i) d'une partie de sa dette bancaire syndiquée à échéance en 2019 pour un montant de 205 millions d'euros et (ii) d'une partie de la dette obligataires Elior Finance SCA à échéance en mai 2020 pour un montant de 122 millions d'euros.

L'encours de la dette Elior au 30 septembre 2014 est constitué de :

- une dette bancaire senior d'un montant total de 200,1 millions d'euros amortissable en mars 2019. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 4 %. S'y ajoute une ligne de crédit

revolving de 92,6 millions d'euros (utilisable par Elior SA ou par Elior Participations) à taux variable Euribor plus une marge standard de 3,75 %, à échéance juin 2016 (pour un montant de 52,2 millions d'euros) et à taux variable Euribor plus une marge standard de 4 % à échéance mars 2018 (pour un montant de 40,4 millions d'euros). En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette

marge. Au 30 septembre 2014, cette ligne n'était pas utilisée par Elior ;

- une dette d'un montant de 227,5 millions d'euros représentant l'emprunt obligataire émis par la société Elior Finance & Co sur la Bourse de Luxembourg en avril 2013 et qui a été prêtée par cette dernière à Elior au même taux fixe de 6,5 %. Cette dette vient à échéance le 1^{er} mai 2020.

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	10 941	179	10 762			
Fournisseurs Groupe	36	36				
TOTAL	10 977	36	0	0	0	0

IV.11 Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/14
Dettes financières, intérêts courus	6 721
Fournisseurs et comptes rattachés	6 359
Dettes fiscales et sociales	30 663
Clients, Avoirs à établir	1 102
TOTAL	44 845

V. AUTRES INFORMATIONS

V.1 Entreprises liées

Détail des postes	Montant au 30/09/14
ACTIF	
Immobilisations financières : titres de participation	1 741 183
Clients et comptes rattachés	1
Comptes courants financiers	598 347
Créances fiscales	4 606
Total	2 344 137
PASSIF	
Fournisseurs	36
Dettes fiscales	45 546
Autres dettes	1 102
Total	46 684
COMPTE DE RESULTAT	
Charges financières	
Produits financiers	411

Entreprises liées : filiales consolidées par intégration globale.

V.2 Engagements hors bilan

a) nantissemments et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

En garantie des financements bancaires et obligataires en cours au 30 septembre 2014 d'un montant total en principal de 1.183,8 millions d'euros souscrits par Elior et Elior Participations, Elior a consenti aux prêteurs un nantissement portant sur les actions Elior Participations et Bercy Participations qu'elle détient, et Elior Participations a donné en nantissement les actions qu'elle détient dans le capital de ses filiales Elior Restauration et Services et Elior Concessions. En outre, les montants dus par Elior Participations au titre de ces financements sont garantis par Elior et Bercy Participations.

b) engagements de 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 2 % 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 2014 s'élève à 1 747 593 euros.

c) Plans d'options réservés aux salariés de Elior SA et de ses filiales

Date d'assemblée	Date de décision de la Gérance	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en € ¹	Nombre total d'actions pouvant être souscrites ² au 30/09/2014	Nombre de bénéficiaires ²
12-févr-10	15-avr-10	15 avril 14	31-déc-16	5,71	235 129	84
18-janv-11	15-avr-11	15 avril 15	31-déc-16	5,72	458 990	166
Total					694 119	

(1) Les prix de souscription ont été ajustés pour tenir compte de l'opération de réduction de capital intervenue le 2 février 2012.

(2) Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires.

V.4 Effectif moyen

Effectifs	Au 30/09/2014	Au 30/09/2013
Cadres	25	25
TOTAL	25	25

V.5 DIF "Droit Individuel à la Formation"

Le nombre d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis par les salariés de la société au titre du DIF et n'ayant pas donné lieu à demande à la clôture de l'exercice s'élève à 2 683 heures.

V.6 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 (en euros)	Valeur des titres nette (en euros)	Prêts Avances	Cautions Avals	Chiffre d'affaires HT	Résultat	Dividendes Encaissés
<i>Participations</i>										
Bercy Participations ¹	37	277	100 %	462	462	–	–	–	9	
Elior Participations ¹	5 310	382 841	100 %	1 740 721	1 740 721	598 347	–	29 326	76 374	

(1) Exercice du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014, données sociales

Tableau des résultats des cinq derniers exercices (art. 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

DETAIL	Exercice 1/10/2009 30/09/2010	Exercice 1/10/2010 30/09/2011	Exercice 1/10/2011 30/09/2012	Exercice 1/10/2012 30/09/2013	Exercice 1/10/2013 30/09/2014
(Montant en Euros)					
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 395 220	1 395 220	1 088 204	1 088 204	1 643 706
Nombre des actions ordinaires existantes	139 522 058	139 522 058	108 820 358	108 820 358	164 370 556
Nombre des actions à dividendes prioritaires sans droit de vote	0	0	0	0	0
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice de droits de souscription	0	0	0	0	0
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligation	0	0	0	0	0
Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	25 275 725	26 519 682	21 261 452	21 396 332	21 309 934
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	-28 029 412	-25 547 726	148 203 995	-25 851 045	-68 878 926
Impôt sur les bénéfices	-46 722 164	-38 318 664	-46 797 320	-50 666 041	-32 528 040
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	117 688 218	13 575 049	196 372 241	3 882 411	-34 543 373
Droit des associés commandités	117 688	13 575	196 372	3 882	
Résultat distribué(*)					32 872 402
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0.13	0.09	1.79	0.23	-0.22
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0.84	0.10	1.80	0.04	-0.21
Dividende distribué à chaque action	0.00	0.00	0.00	0.00	0.20
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	45	48	26	25	25
Montant de la masse salariale de l'exercice	8 943 184	8 687 883	8 059 659	8 277 897	19 173 774
Montant versés au titre des avantages sociaux de l'exercice	3 293 184	3 845 598	3 213 912	3 518 448	7 107 350

(*) calculé sur le nombre d'actions en circulation sous déduction des actions Elior détenues en propre

4.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX 2013-2014

Elior (anciennement Holding Bercy Investissement SCA) Société anonyme

Siège social : 61-69, rue de Bercy – 75012 Paris
Capital social : € 1 643 712

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 septembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Elior S.A (Anciennement Holding Bercy Investissement SCA), tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

• Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opé-

rations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

• Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

La note II.2 b) de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la valorisation des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et des informations fournies dans les notes annexes.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

• Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 15 janvier 2015

KPMG Audit IS

PricewaterhouseCoopers Audit

François Caubrière
Associé

Anne-Laure Julienne
Associée

Eric Bertier
Associé

4.9 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET LES ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Elior SA (anciennement Holding Bercy Investissement SCA)

61-69 rue de Bercy
75012 Paris

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration (ou votre conseil de surveillance avant le 11 juin 2014).

Conseil de surveillance du 29 janvier 2014

Dirigeants communs : BIM, Ori Investissements, Lionel Giacomotto, James Arnell, Stéphane Etroy, Denis Metzger, Jérôme Kinas et Jacques Roux.

- Quatrième amendement du 3 février 2014 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA ») et « Intercreditor Deed » initialement conclu le 23 juin 2006, amendé le 18 juillet 2007 puis le 11 avril 2012 et le 17 avril 2013

Dans le cadre du réaménagement des financements du Groupe Elior intervenu le 3 février 2014, le conseil de surveillance du 29 janvier 2014 a autorisé un amendement au SFA dont les principales dispositions sont les suivantes :

- réduire la marge applicable aux lignes de crédit accordées à Elior et Elior Participations aux termes du SFA ;
- permettre à Elior d'utiliser la Facility I ;
- assouplir certaines restrictions dans la mise en œuvre de cession de créances ;
- étendre la durée de validité jusqu'au 18 octobre 2015.

En garantie de ses obligations au titre de la Facility I, la Société est tenue aux termes du SFA de consentir au profit des prêteurs du Facility I un nantissement de comptes de titres financiers au crédit desquels figurent les titres d'Elior Participations (anciennement dénommée « Elior SCA ») et Bercy Participations, ces nantissemements prenant rang dans chaque cas après les nantissemements antérieurs existants déjà sur ces comptes de titre financiers.

La Facility I sera également garantie par un nantissement consenti par Elior Participations conformément aux termes du SFA sur les comptes de titres financiers au crédit desquels figurent les titres d'Elior Restauration et Services et d'Elior Concessions.

Par ailleurs, une convention sur le rang et de subordination intitulée « Intercreditor Deed » avait été conclue le 23 juillet 2006 notamment entre les sociétés emprunteuses (la Société et Elior Participations) et les banques et établissements de crédits parties au SFA. Cette convention régit notamment l'ordre de priorité des paiements pouvant être effectués aux prêteurs et aux associés de la Société et a été amendée concomitamment à l'amendement du SFA.

Conseil d'administration du 11 juin 2014

Personne concernée : Monsieur Gilles Petit, Directeur Général

- Contrat de travail de Monsieur Gilles Petit

Elior a conclu avec Monsieur Gilles Petit, directeur général, en date du 11 juin 2014, un avenant à son contrat de travail conclu le 1^{er} octobre 2010, conduisant à la suspension du contrat de travail de Monsieur Gilles Petit le temps de l'exercice de son mandat de directeur général.

Au titre du contrat de travail, il est prévu qu'en cas de cessation de ce mandat, le contrat de travail de Monsieur Gilles Petit recommencerait automatiquement à produire ses effets, dans les conditions en vigueur à la date de sa suspension. En cas de reprise de son contrat de travail, la rémunération de Monsieur Gilles Petit serait la plus favorable entre (i) la rémunération qu'il percevait à la date de cessation de son mandat de directeur général (rémunération annuelle brute de base et rémunération annuelle brute variable cible) et (ii) la rémunération annuelle brute de

base applicable à la date de la suspension du contrat de travail.

Par ailleurs, Monsieur Gilles Petit bénéficie au titre de son contrat de travail d'une indemnité en cas de rupture de son contrat de travail. Si la société venait à rompre son contrat de travail (sauf en cas de faute grave ou lourde), Monsieur Gilles Petit serait éligible, sous certaines conditions, au versement d'une indemnité contractuelle de rupture égale à 12 mois de rémunération calculée sur la base de la moyenne de ses rémunérations brutes mensuelles au cours des 12 derniers mois, hors prime exceptionnelle. Le droit à cette indemnité est soumis à la réalisation de conditions de performance, basées sur des critères de résultat net ajusté et de cash flows sur deux années consécutives, ainsi que sur des critères de performance boursière, assis sur l'évolution de la performance du titre de la société comparée à un indice composite.

La société a également conclu avec Monsieur Gilles Petit un accord de non-concurrence. Aux termes dudit accord, Monsieur Gilles Petit, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la société, a interdiction de travailler pour des entreprises de restauration commerciale et/ou de restauration collective dans des fonctions similaires ou concurrentes pendant deux ans suivant l'expiration du contrat de travail. Cette interdiction est limitée aux principaux groupes de restauration collective et de services associés, et ce, sur le territoire de l'Union européenne, et aux sociétés de restauration collective de taille significative en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Portugal et en Allemagne. Sur la même période, il a également interdiction d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus. En contrepartie, Monsieur Gilles Petit percevra pendant les deux années suivant la rupture de son contrat de travail une indemnité mensuelle égale à 50 % de son salaire mensuel brut.

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.

Conseil d'administration du 6 novembre 2014

Dirigeants communs : BIM représentée par Monsieur Robert Zolade et Sofibim représentée par Gilles Cojan

• Contrat de conseil et de prestation de services entre SOFIBIM et ELIOR

SOFIBIM, société contrôlée par Robert Zolade, administrateur de la société représentée par Gilles Cojan, a conclu avec Elior, le 7 novembre 2014, un contrat de conseil et de prestation de services, afin de conseiller la Société et de l'appuyer en matière de croissance externe et/ou de partenariats.

Conseil d'administration du 2 décembre 2014

Dirigeants communs : BIM représentée par Monsieur Robert Zolade et Sofibim représentée par Gilles Cojan

• Cinquième amendement du 3 décembre 2014 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA »)

Dans le cadre du réaménagement des financements du Groupe, Elior a conclu, le 3 décembre 2014, un cinquième amendement au SFA dont les principales dispositions sont les suivantes :

- procéder au tirage de nouvelles tranches de crédit au titre du SFA (les « Nouvelles Tranches ») ;
- rembourser toutes les tranches existantes du SFA à l'exception de la Facility H ;
- réduire le coût de sa dette senior ;
- étendre sa maturité jusqu'en 2019 et 2022 ;
- alléger les covenants financiers et extra financiers.

En application du SFA, Elior s'est portée garante des engagements pris par ses filiales directes et indirectes au titre du SFA et a nanti, au profit des prêteurs, les titres qu'elle détient dans le capital d'Elior Participations et de Bercy Participations.

Par ailleurs, une convention sur le rang et de subordination intitulée « Intercreditor Deed » avait été conclue le 23 juillet 2006 notamment entre les sociétés emprunteuses (Elior et Elior Participations) et les banques et établissements de crédits parties au SFA. Cette convention régit notamment l'ordre de priorité des paiements pouvant être effectués aux Prêteurs et aux associés de Elior et a été amendée concomitamment à l'amendement du SFA.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

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.

• Conventions conclues dans le cadre de l'émission obligataire réalisée en avril 2013

Dans le cadre de l'émission obligations réalisée en avril 2013 par Elior Finance & Co (une société de droit luxembourgeois sans lien capitalistique avec Elior ou une autre société du groupe Elior) destinée à financer le tirage de la Facility H au titre du SFA, Elior a conclu les contrats suivants :

- Le contrat intitulé « Purchase Agreement » a été signé par les sociétés Elior, Bercy Présidence, Elior Participations et Bercy Participations avec Elior Finance & Co portant sur la garantie du placement de l'emprunt de l'emprunt obligataire ;
- Le contrat intitulé « Covenant Agreement » signé par les sociétés Elior, Bercy Présidence, Elior Participations et Bercy Participations avec Elior Finance & Co en vertu duquel Elior s'engage à respecter et faire respecter pour sa part et pour le compte de ses filiales les engagements de l'émetteur au titre de l'emprunt obligataire ;
- Le contrat intitulé « Fee arrangement agreement » conclu avec Elior Finance & Co par lequel Elior s'engage à prendre en charge les coûts encourus par Elior Finance & Co

au titre de l'émission de l'emprunt obligataire. Au titre de cette convention, la société a enregistré une charge de 179 milliers d'euros sur l'exercice clos le 30 septembre 2014.

• Pactes d'actionnaires conclus par Elixir avec AXA et ICG

Des pactes d'investissement ont été conclus par Elixir avec certains fonds AXA et ICG lors de leur entrée au capital de Elixir en septembre 2006 en relation avec la gestion de leur participation dans Elixir. Ce contrat a pris fin de plein droit au jour d'introduction en bourse d'Elixir, le 11 juin 2014.

• Pacte d'Actionnaires conclu par la gérance d'Elixir notamment avec les fonds Charterhouse et les Investisseurs

Le pacte d'actionnaires relatif à Elixir ainsi qu'à la gestion de la participation de Elixir dans Elixir Participations conclu en juin 2006 entre Elixir, Robert Zolade, Bercy Présidence, BIM, les fonds Charterhouse et les Investisseurs, avant le règlement-livraison de l'Offre (le « Pacte d'Actionnaires »), a été amendé et réitéré en date du 2 octobre 2009.

Le pacte d'actionnaires a poursuivi ses effets au cours de l'exercice et a pris fin de plein droit au jour d'introduction en bourse d'Elixir, le 11 juin 2014.

• Convention de prestations de services et de conseil en stratégie entre Sofibim et Elixir

Sofibim a conclu le 30 novembre 2009 avec Elixir un contrat de prestations de services et de conseil en stratégie expirant le 30 novembre 2015, sauf cas de résiliation anticipée prévus au contrat.

Au titre de cette convention, Elixir a comptabilisé une charge de 239 milliers d'euros dans ses comptes au 30 septembre 2014. Ce contrat a pris fin de plein droit au jour d'introduction en bourse d'Elixir, le 11 juin 2014.

• Accord de non concurrence entre Sofibim et ELIOR

Sofibim a conclu le 30 novembre 2009 avec Elixir un accord de non concurrence expirant le 30 novembre 2015, sauf cas de résiliation anticipée prévus au contrat.

En vertu de cet accord, Elixir s'engage à verser à Sofibim un montant total de 5,2 millions d'euros dont le paiement sera étalé jusqu'au 30 septembre 2015, sauf cas de résiliation anticipée prévus au contrat. Le montant comptabilisé en charges par Elixir au 30 septembre 2014 au titre de cette convention s'élève à 522 milliers d'euros. Cet accord a pris fin de plein droit au jour d'introduction en bourse d'Elixir, le 11 juin 2014.

• Convention de prestations de services et de conseil entre ORI Investissements et Elixir

ORI Investissements a conclu le 30 novembre 2009 avec Elixir un contrat de prestations de services et de conseil expirant le 30 novembre 2015, sauf cas de résiliation anticipée prévus au contrat.

En application de cette convention, une charge de 155 milliers d'euros a été comptabilisée dans les comptes de la société Elixir au 30 septembre 2014. Ce contrat a pris fin de plein droit au jour d'introduction en bourse d'Elixir, le 11 juin 2014.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 janvier 2015

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit IS

Anne-Laure Julienne
Associée

Eric Bertier
Associé

François Caubrière
Associé

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement.)

5

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1	Renseignements concernant Elior SA	212
5.1.1	Objet social (article 2 des statuts)	212
5.1.2	Exercice social (article 22 des statuts)	212
5.1.3	Organes de direction	212
5.1.4	Direction générale (article 18 des statuts)	215
5.1.5	Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	216
5.1.6	Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des statuts)	216
5.1.7	Assemblées générales (article 16 des statuts)	216
5.1.8	Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	217
5.1.9	Identification des actionnaires et franchissements de seuils	217
5.1.10	Clauses particulières régissant les modifications du capital social	217

5.2	Le capital social – RFA	218
5.2.1	Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	218
5.2.2	Titres non représentatifs de capital	220
5.2.3	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	220
5.2.4	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	220
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	220
5.2.6	Historique du capital social	221
5.3	L'actionnariat de la Société – RFA	222
5.3.1	Droit de vote des actionnaires	222
5.3.2	Composition du conseil d'administration et actionnariat de la Société	222
5.3.3	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	223
5.3.4	Structure de contrôle	223

5. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT ELIOR SA

Le présent chapitre décrit les statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par une décision collective des associés en date du 13 mars 2014. Les statuts ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. L'intégralité du texte des statuts est disponible sur le site internet de la Société.

■ 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 activité 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 1.2 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 de Référence « Rapport du Président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle et la gestion des risques ».

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 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 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 salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou du Groupe ni salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- 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 ou banquier de financement :
 - 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 et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le Document de Référence, 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 de Référence.

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 et 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 l'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 pourra 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 pourra 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 présent 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.

A la date du Document de Référence, le conseil d'administration n'a pas nommé 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 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 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 le conseil d'administration dans son Règlement Intérieur.

À la date du Document de Référence, 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 et de la responsabilité sociale.

5.1.3.8 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 ou de télécommunication 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.

5.1.3.9 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 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 3.1.4 « 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.

A la date du Document de Référence, la Société n'a pas procédé à la nomination d'un ou plusieurs directeur 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 16 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

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.

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 du cinquième jour de négociation 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 de cinq jours et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il sera 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.

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 %.

Pour connaître le détail des franchissements de seuils qui ont été déclarés au cours de l'exercice écoulé, voir la section 5.3 du Document de référence.

■ 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

■ 5.2.1 CAPITAL SOCIAL SOUSCRIT ET CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

A la date du Document de Référence, le capital s'élève à 1 643 712,06 euros, divisé en 164 371 206 actions de un (1) centime d'euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les résolutions financières qui ont été approuvées par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société en date du 26 mai 2014.

Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Délégations utilisées
Émission d'actions/valeurs mobilières par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription ¹	26 mois	Montant nominal maximum : 797 000 euros, dont 548 000 euros au titre de l'admission d'actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris SA	La Société a utilisé la délégation qui lui a été consentie à l'occasion de l'introduction en bourse des actions de la Société à hauteur de 532 203,38 euros et a émis le 13 juin 2014 53 220 338 actions au prix de 14,75€ par action, soit un montant total, prime incluse, de près de 785 millions d'euros (voir 5.2.6 « Historique du capital social »)
Émission d'actions/valeurs mobilières par offre au public avec maintien du droit préférentiel de souscription ¹	26 mois	Montant nominal maximum : 250 000 d'euros Montant nominal des titres de créances : 300 millions d'euros	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
Émission d'actions/valeurs mobilières hors offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé visé à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ¹	26 mois	Montant nominal maximum : 70 000 d'euros Montant maximum de l'émission de titres de créance : 100 millions d'euros	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
Émission d'actions/valeurs mobilières sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	26 mois	Montant maximum de l'augmentation de capital prime d'émission incluse : 100 millions d'euros	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	18 mois	Dans la limite de 10 % du capital social	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
Rachats d'actions propres dans le cadre d'un programme de rachat d'actions	18 mois	Nombre maximum d'actions rachetées : 10 % du capital Montant maximum affecté au rachat d'actions : 200 millions d'euros	La Société a mis en œuvre le 28 juillet 2014 un contrat de liquidité sur l'action Elior (voir ci-dessous Historique du capital social)

(1) Les délégations de compétence en matière d'augmentation de capital (hormis celle relative à l'augmentation de capital par incorporation de réserves) sont plafonnées globalement à un montant nominal maximal de 906 000 euros.

Le tableau ci-dessous présente les délégations qui seront soumises au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 10 mars 2015 et qui remplaceront, si celles-ci sont approuvées par les actionnaires, les délégations en vigueur actuellement :

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
9	Achat par la Société de ses propres actions en vue d'opérer sur les actions de la Société	18 mois	Nombre maximum d'actions rachetées : 10 % du nombre total des actions composant le capital au jour de l'utilisation de l'autorisation Montant maximum affecté au rachat d'actions : 300 millions d'euros
10	Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public ^{1 2}	26 mois	Montant nominal maximal : 300 000 euros Montant nominal maximum de titres de créance : 400 millions d'euros
11	Emission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription ¹	26 mois	Montant total nominal : 300 000 euros Montant nominal maximum de titres de créance : 400 millions d'euros
12	Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier avec suppression du droit préférentiel de souscription ^{1 2}	26 mois	Montant total nominal : 200 000 euros Montant nominal des titres de créance : 200 millions d'euros
13	Emission avec ou sans droit préférentiel de souscription dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-135-1 du code de commerce ¹ (option de surallocation)	26 mois	Montant nominal s'imputera sur le montant des plafonds suivants : Montant nominal maximal : 15 % de l'émission initiale
15	Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature ¹	26 mois	Dans la limite de 10 % du capital social
16	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	26 mois	Montant maximum de l'augmentation de capital prime d'émission incluse : 200 millions d'euros
17	Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières réservés aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel ¹	26 mois	Montant nominal maximal : 17 000 euros
19	Autorisation consentie au Conseil d'Administration aux fins de décider d'une ou plusieurs options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice des options de souscription	38 mois	Le nombre maximum total des options consenties ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions représentant plus de 1,50 % du capital social de la Société au jour de l'attribution des options
20	Autorisation consentie au Conseil d'Administration aux fins de décider d'une ou plusieurs attributions gratuites d'actions au bénéfice des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions	38 mois	Le nombre total d'actions émises ou à émettre ne pourra excéder 1,50 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution
21	Réduction du capital par annulation d'actions	18 mois	Nombre maximum d'actions rachetées : 10 % du capital

(1) Les délégations de compétence en matière d'augmentation de capital (hormis celle relative à l'augmentation de capital par incorporation de réserves) sont plafonnées globalement à un montant de 500 000 d'euros (résolution n° 18).

(2) Faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour les émissions décidées en application des dixième et douzième résolutions et dans la limite de 10 % du capital social par an appréciée à la date d'émission, à déroger aux règles de fixation du prix d'émission des actions définies auxdites résolutions en appliquant une décote, pouvant atteindre 5 %, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris S.A. précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital (résolution n° 14).

■ 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 du 26 mai 2014

Les associés commanditaires et l'associé commandité de la Société ont autorisé, le 26 mai 2014, le conseil d'administration de la Société, pour une durée de 18 mois à compter de cette admission, 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 200 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.

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, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable et 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 droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- la mise en œuvre (i) de plan d'options d'achat d'actions ou (ii) de plan d'attribution gratuite d'actions, 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 par cession des actions acquises préalablement par la Société dans le cadre de la présente résolution, ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, 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, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ; ou
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre 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 admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 22 euros (hors frais d'acquisition).

Par décision en date du 24 juillet 2014, le conseil d'administration de la Société a autorisé la mise en place du programme de rachat d'actions en vue de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité du titre de la Société par un prestataire de service investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF. Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une diffusion à l'AMF et d'une publication le 28 juillet 2014. A partir du 28 juillet 2014 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la Société a confié à Rothschild & Cie la mise en œuvre d'un contrat de liquidité sur l'action Elior conforme à la Charte de Déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par la décision de l'AMF du 21 mars 2011 pour un montant maximum d'un million d'euros affecté au compte de liquidité.

Au 31 décembre 2014, la Société détenait 25 100 de ses propres actions.

5.2.3.2 Autres titres donnant accès au capital

La Société n'a attribué aucune option de souscription d'actions, option d'achat d'actions ou action gratuite, autre que les options de souscription attribuées par la Société dans le cadre des plans d'option du 15 avril 2010 et du 15 avril 2011 décrits à la section 3.1.5.2 du Document de Référence.

■ 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'Áreas Iberoamericana par le Groupe en juin 2012, la société Emesa, actionnaire minoritaire de la société Áreas à hauteur de 38,45 %, est bénéficiaire d'une option de vente lui permettant de céder à Elior Concessions, en une seule fois, la totalité de ses titres Áreas (pour une description détaillée de cet accord, voir la section 3.2.1.4.8 « Risque relatif aux accords avec l'actionnaire minoritaire d'Áreas » du Document de Référence).

À la suite de la prise de contrôle de THS par le Groupe en avril 2013, certains managers de THS sont bénéficiaires d'une option de vente leur permettant de céder en une seule fois à Elior un tiers des titres qu'ils détiennent.

■ 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		
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 Noveliior)	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	1 643 371 206

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société au cours des trois derniers exercices sont :

- la réduction de capital social non motivée par des pertes, par voie de rachat d'actions par la Société décidée par l'associé commandité et les associés commanditaires le 5 janvier 2012, portant sur 30 701 700 actions pour un montant total de 307 017 euros ;
- les augmentations et réductions de capital successives, décidées par l'assemblée générale mixte de la Société du 10 juin 2014, à raison des fusions des sociétés Fidelior, Sofilior, Eurelior, Financière Elior, Noveliior et Bercy Présidence, absorbées par la Société ;
- l'augmentation du capital social par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit

du public, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris S.A., décidée par le Gérant de la Société le 26 mai 2014 sur délégation de compétence conférée par assemblée générale, et dont les modalités ont été arrêtées par le Gérant le 10 juin 2014 ;

- l'augmentation de capital réservée par l'émission de 90.958 actions nouvelles avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de bénéficiaires dont les modalités ont été décidées par le gérant en date du 10 juin 2014 au titre d'une délégation de compétence conférée par assemblée générale le 10 juin 2014 ;
- les augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription du plan en vigueur.

5.3 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2014, l'actionnariat de la Société s'établit comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Charterhouse Poppy II ¹	36 780 431	22,38 %	22,38 %
Charterhouse Poppy IV ¹	16 788 327	10,21 %	10,22 %
Charterhouse Poppy VI ¹	6 674 397	4,06 %	4,06 %
Société de Restauration 2 ²	2 537 026	1,54 %	1,54 %
Société de Restauration 4 ²	5 039 060	3,07 %	3,07 %
<i>Sous total Concert³</i>	<i>67 819 241</i>	<i>41,26 %</i>	<i>41,26 %</i>
BIM ⁴	33 010 966	20,08 %	20,09 %
Autres ⁵	2 461 944	1,50 %	1,50 %
Flottant	60 895 434	37,05 %	37,05 %
Levée d'options par des salariés ⁶	158 521	0,10 %	0,10 %
Actions auto détenues	25 100	0,01 %	<i>Non applicable</i>
TOTAL	164 371 206	100 %	100 %

(1) Entités contrôlées par Charterhouse Capital Partners LLP.

(2) Entités contrôlées par Chequers Partners.

(3) Total des entités agissant de concert (voir ci-dessous 5.3.4 « Structure de contrôle » du Document de Référence).

(4) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(5) Dont entités détenues par Intermediate Capital Investment.

(6) Salariés non mandataires sociaux.

BIM, Société de Restauration 2, Société de Restauration 4, Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI n'agissent pas de concert.

Financière de l'Echiquier a déclaré le 8 décembre 2014 avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 3 % du capital de la Société.

Au cours de l'exercice écoulé :

- la société York Capital Management a déclaré le 11 juin 2014 avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1 % dans le capital de la Société détenant ainsi 1,19 % des actions de la Société ;
- Eton Park Funds a déclaré avoir franchi à la hausse le 13 juin 2014 le seuil statutaire de 1 % dans le capital de la Société détenant ainsi 1,07 % des actions de la Société ;
- la société York Capital Management a déclaré le 17 juin 2014 avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 1 % dans le capital de la Société détenant ainsi 0,28 % des actions de la Société ;
- la société Federated Global Investment Management Corp. a déclaré avoir franchi à la hausse le 8 juillet 2014 le seuil statutaire de 1 % dans le capital de la Société détenant ainsi 1,01 % des actions de la Société ;
- la société Sycomore Asset Management, pour le compte des OPCVM dont elle assure la gestion, a déclaré, avoir franchi à la hausse le 10 juillet 2014, le seuil statutaire de 1 % dans le capital de la Société détenant ainsi 1,01 % des actions de la Société ;
- la société BIM a déclaré, avoir franchi à la hausse le 31 août 2014, le seuil de 20 % du capital de la Société, détenant ainsi 20,08 % des actions de la Société ;
- Eton Park Funds a déclaré avoir franchi à la baisse le 21 novembre 2014 le seuil statutaire de 1 % dans le capital de la Société détenant ainsi 0,99 % des actions de la Société ;

A 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.

5.3.1 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.

Au 31 décembre 2014, le nombre total de droits de vote incluant le nombre d'actions auto-détenues est de 164 371 206, alors que le nombre total de droits de vote attachés aux actions ayant droit de vote est de 164 346 106 (sur la mise en place du programme de rachat d'actions voir la section 5.2.3.1).

5.3.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

Afin de refléter l'actionnariat de la Société, les entités Charterhouse, les Entités Chequers, BIM et Sofibim ont adopté la composition du conseil d'administration décrite à la section 3.1.2.1 « Composition du conseil d'administration de la Société », et se sont engagées – tant qu'elles détiennent collectivement plus de 50 % du capital et des droits de vote de la Société – à ce que :

- BIM et Sofibim demeurent membres du conseil d'administration de la Société, tant que ces dernières détiennent collectivement, directement ou indirectement, au moins 10 % du capital social de la Société ;

b) Société de Restauration 2, Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV, Monsieur James Arnell (ou toute personne nommée pour le remplacer sur proposition des Entités Charterhouse), demeurent membres du conseil d'administration de la Société tant que les Entités Charterhouse et les entités Chequers détiennent collectivement, directement ou indirectement, au moins 30 % du capital de la Société.

L'engagement qui précède est souscrit pour une durée de quatre ans correspondant au premier mandat des membres du conseil d'administration de la Société (soit jusqu'en 2018).

Dans l'hypothèse où les entités ci-dessus détiendraient collectivement moins de 50 % (ou moins des seuils individuels visés ci-dessus), les engagements ci-dessous seront inapplicables et les membres du conseil d'administration seront désignés, conformément à la loi, par décision générale des actionnaires.

Cet engagement relatif à la composition du conseil d'administration est matérialisé par un engagement de ne pas exercer leurs droits de vote aux fins de révoquer du conseil d'administration de la Société les entités visées au a) et b) (ou toute personne physique ou morale désignée par elles). Un tel engagement ne fait nullement obstacle à la démission des membres ainsi nommés, ni à la nomination de membres supplémentaires afin de respecter les recom-

mandations du Code AFEP MEDEF relatives à la composition du conseil d'administration.

■ 5.3.3 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

A la date du Document de Référence, 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.

■ 5.3.4 STRUCTURE DE CONTRÔLE

Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV, Charterhouse Poppy VI, Société de Restauration 2 et Société de Restauration 4 ont déclaré dans le document de base (voir partie 18.3.1 du document de base) agir de concert. Aucun accord écrit n'a été conclu à cet effet. Cependant ces actionnaires se sont engagés à se concerter dans le cadre des modalités de cession de leurs actions de la Société.

Elior a mis en place des mesures en vue d'assurer que le contrôle de la Société n'est pas exercé de manière abusive, notamment :

- les fonctions de président et de directeur général ont été dissociées ;
- deux des huit membres du conseil d'administration sont des administrateurs indépendants ;
- trois comités spécialisés ont été mis en place ;
- le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations sont présidés par un administrateur indépendant.

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement.)

6

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

6.1	Contrats importants	226
6.2	Documents accessibles au public	226
6.3	Responsable du Document de Référence et du contrôle des comptes – RFA	227
6.3.1	Responsable du Document de Référence	227
6.3.2	Responsable du contrôle des comptes	228
6.4	Honoraires des commissaires aux comptes – RFA	229
6.5	Informations incluses par référence	230
6.6	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	230
6.7	Table de concordance du Document de Référence	231
6.8	Table de concordance du rapport financier annuel	233
6.9	Table de concordance du rapport de gestion	234
6.10	Informations requises par l'article R. 225-105-1 du code de commerce (« Grenelle II »)	235

6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 CONTRATS IMPORTANTS

La liste de certains contrats importants conclus par le Groupe est présentée ci-dessous.

a) Contrat de Crédit Senior

Le Contrat de Crédit Senior conclu par le Groupe est décrit à la section 4.3.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document de Référence.

b) Indenture relatif aux Obligations *High Yield*

L'Indenture relatif aux Obligations *High Yield* est décrit à la section 4.3.3 « Tranche H1 de la ligne de crédit H et émission des Obligations *High Yield* » du Document de Référence.

c) Contrat de Crédit Áreas

Le Contrat de Crédit Áreas est décrit à la section 4.3.5 « Le Contrat de Crédit Áreas » du Document de Référence.

d) Contrat de Crédit THS

Le Contrat de Crédit THS est décrit à la section 4.3.6 « Le Contrat de Crédit THS » du Document de Référence.

e) Programme de Titrisation de Créances

Le Programme de Titrisation de Créances est décrit à la section 4.3.7 « Programme de Titrisation de Créances » du Document de Référence.

f) Promesse d'achat relative à Áreas

La promesse d'achat relative à Áreas est décrite à la section 3.2.1.4.8 « Risque relatif aux accords avec l'actionnaire minoritaire d'Áreas » du Document de Référence.

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, ses 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, 61-69 rue de Bercy, 75012 Paris.

Ces documents sont également consultables sur le site www.elior.com.

6.3 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES – RFA

■ 6.3.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans 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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Le 23 janvier 2015
Le Directeur général
Gilles Petit

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 Eric Bertier et Anne-Laure Julienne 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 2017
KPMG AUDIT IS Représenté par Monsieur François Caubrière Immeuble Le Palatin – 3 cours du Triangle – 92923 Paris La Défense Cedex 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 Immeuble Le Palatin – 3 cours du Triangle – 92939 Paris La Défense Cedex 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 Georghiou¹ 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly sur Seine Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 mai 2014	Pour la durée du mandat de Monsieur Yves Nicolas restant à courir	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2017

(1) Nommé en remplacement de Monsieur Yves Nicolas par l'assemblée générale du 26 mai 2014

6.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES – RFA

en K€ (exprimé en montant HT et %)		KPMG				PWC			
	2013		2014			2013		2014	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	
1. Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés									
– Elior (anciennement HBI)	99	3 %	117	6 %	99	3 %	113	5 %	
– Filiales intégrées	1 106	34 %	980	53 %	1 202	41 %	1 174	54 %	
2. Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux Comptes									
– Elior (anciennement HBI)	1 969	60 %	591	32 %	569	19 %	617	29 %	
– Filiales intégrées	84	3 %	127	7 %	959	33 %	154	7 %	
Sous-total (1+2)	3 258	100 %	1 815	99 %	2 829	96 %	2 058	95 %	
3. Consultations fiscales									
– Elior (anciennement HBI)									
– Filiales intégrées					118	4 %	101	5 %	
4. Autres prestations									
– Elior (anciennement HBI)									
– Filiales intégrées			17	1 %			2	0 %	
Sous-total (3+4)			17	1 %	118	4 %	103	5 %	
Total	3 258	100 %	1 833	100 %	2 947	100 %	2 161	100 %	
– Elior (anciennement HBI)	2 068	63 %	708	39 %	668	27 %	730	34 %	
– Filiales intégrées	1 190	37 %	1 125	61 %	2 279	77 %	1 431	66 %	

Afin d'assurer une cohérence et un standard de qualité dans le contrôle des comptes consolidés du Groupe et des comptes individuels de ses filiales et afin de centraliser les relations avec les auditeurs externes au niveau de la direction générale et du comité d'audit, sont nommés de façon régulière l'un ou l'autre des deux cabinets internationaux mandatés par Elior (PricewaterhouseCoopers et KPMG). PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG, tous deux membres de la Compagnie Régionale des Commissaires

aux Comptes de Versailles, représentent 88 % des honoraires de Commissariat aux Comptes. 54 % de ces honoraires sont versés à PricewaterhouseCoopers et 46 % à KPMG. Les honoraires versés par les filiales du Groupe aux cabinets d'audits autres que PricewaterhouseCoopers, KPMG ou aux membres de leur réseau, dans le cadre de la certification de leurs comptes, s'élèvent à 0,3 million d'euros pour l'exercice 2013-2014.

6.5 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document de Référence :

- les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013, 2012 et 2011 figurant à l'article 20.1.1 du Document de Base faisant lui-même référence à l'annexe II du Document de Base ;
- le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013, 2012 et 2011 figurant à l'article 20.1.2 du Document de Base ; et
- les informations financières intermédiaires et autres pour les trimestres clos les 31 décembre 2013 et 2012 figurant à l'article 20.4 du Document de Base.

Le Document de Base a été enregistré par l'AMF le 15 avril 2014 sous le numéro I. 14-015.

6.6 INFORMATIONS PROVENANT DES TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le Document de Référence contient, notamment au chapitre 1 « Activités et Stratégie », 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 la Restauration de Concessions en France, en Espagne et en Italie, les rapports de l'INSEE/ESAN concernant le marché des *Support 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 de Référence 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.

6.7 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du Document de Référence

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
1	Personnes responsables	6.3.1	227
2	Contrôleurs légaux des comptes	6.3.2	228
3	Informations financières sélectionnées	1.3	5-6
4	Facteurs de risques	3.2.1 7/ de l'annexe des comptes consolidés	93-111, 189-191
5	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1, 1.2, 1.4, 1.6.5	2, 3-4, 7, 32-36
5.2	Investissements	4.1.13.2, 4.3.1.1, 4.3.8.1	138-139, 142, 149
6	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités	1.6.1	9-19
6.2	Principaux marchés	1.6.4, 6.6	26-32, 230
6.3	Evènements exceptionnels	1.6.1, 1/1, 1/2 de l'annexe des comptes consolidés	9-19, 159, 159
6.4	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.2.1.2.1, 3.2.1.2.7	95, 99
6.5	Position concurrentielle	1.6.3	21-25
7	Organigramme	1.5	8
7.1	Description sommaire du Groupe	1.6.1	9-19
7.2	Liste des filiales importantes	1.5, 10/ de l'annexe aux comptes consolidés	8, 192-195
8	Propriétés immobilières, usines, équipements	NA	NA
9	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1	Situation financière	4.3	142-149
9.2	Résultat d'exploitation	4.5	154
10	Trésorerie et capitaux	4.3	142-149
11	Recherche et développement, brevets et licences	NA	NA
12	Informations sur les tendances	1.2, 1.6.4.1.3, 1.6.4.2.3, 1.6.4.3.3, 4.1.15	3-4, 28, 29, 32, 141
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	1.2, 4.4	3-4, 150
14	Conseil d'administration et Direction générale	3.1	74-92
14.1	Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2	74-76, 76-85
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.2.1 c	81
15	Rémunérations et avantages		
15.1	Rémunération et avantages en nature	3.1.5	88-92
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées	6/1 de l'annexe des comptes consolidés	188
16	Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	3.1.2, 3.1.4	81-85, 86-88
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.2.1 b	77-81
16.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.2.1 d	81
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations	3.1.2.4	83-85
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.3, 3.1.5.2	85-86, 92
17	Salariés	1.6.5.2, 3.4, 2/12 et 4/4 de l'annexe des comptes consolidés	34-36, 126-127, 166-167, 175

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
17.1	Nombre de salariés	2.6.1, 4/4/2 de l'annexe des comptes consolidés	61-66, 175
17.2	Participations et stock-options	4/16/2 de l'annexe des comptes consolidés, V.6 du 4.7	187, 204
17.3	Participations des salariés dans le capital	5.3	222
18	Principaux actionnaires		
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	5.3	222
18.2	Existence de droits de vote différents	5.3.1	222
18.3	Contrôle de l'émetteur	5.3.4	223
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	5.3.3	223
19	Opérations avec les apparentés	6/2 de l'annexe des comptes consolidés, V.1 du 4.7, 4.9	188-189, 203, 207-209
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	4.7	197-205
20.1	Informations financières historiques*		232
20.2	Informations financières pro forma	NA	NA
20.3	États financiers	4.5 et 4.7	151-195, 197-205
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	4.6 et 4.8	196, 206
20.5	Date des dernières informations financières	30 septembre 2014	
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	NA	NA
20.7	Politique de distribution des dividendes	4.2	141
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.2.1.4.3, 3.2.1.4.7, 3.2.1.6.3	104, 106, 111
20.9	Changement significatif de la situation financière commerciale	4.1.15	141
21	Informations complémentaires		
21.1	Capital social	4/16/1 de l'annexe des comptes consolidés, IV.7 et IV.8 du 4.7, 5.2	186, 202, 202, 218-221
21.2	Acte constitutif et statuts	5.1	212-217
22	Contrats importants	3.2.1.4.8, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 6.1	106-107, 142-144, 144-145, 146-147, 147-148, 148-149, 226
23	Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts	6.6	230
24	Documents accessibles au public	6.2	226
25	Informations sur les participations	1.5, 10/ de l'annexe des comptes consolidés, V.6 du 4.7	8, 192-195, 204-205

* en application de l'article 28 du Règlement CE n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document de référence :

- les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013, 2012 et 2011 figurant à l'article 20.1.1 du Document de Base faisant lui-même référence à l'annexe II du Document de Base
- le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013, 2012 et 2011 figurant à l'article 20.1.2 du Document de Base ; et
- les informations financières intermédiaires et autres pour les trimestres clos les 31 décembre 2013 et 2012 figurant à l'article 20.4 du Document de Base. Le Document de Base a été enregistré par l'AMF le 15 avril 2014 sous le numéro I. 14-015.

6.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Sections	Numéros de pages
Comptes sociaux	4.7	197-205
Comptes consolidés	4.5	151-195
Rapport de gestion	4.1	130-141
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	4.1.2	130-132
Analyse des résultats	4.1	130-141
Analyse de la situation financière	4.3	142-149
Principaux risques et incertitudes	3.2.1, 7/ de l'annexe des comptes consolidés	93-111, 189-191
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5.2, 5.3	218-221, 222-223
Rachats par la société de ses propres actions	5.2.3.1	219-220
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.6, 4.8	196, 206
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	6.4	229
Rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3.1, 3.2.2	74-92, 111-124
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3.3	125
Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	6.3.1	227

6.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

	Sections	Numéros de pages
Analyse de l'évolution des affaires	4.1	130-141
Analyse des résultats	4.1	130-141
Analyse de la situation financière	4.3	142-149
Description des principaux risques et incertitudes	3.2.1	93-111
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.1	130-140
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	7/ de l'annexe des comptes consolidés	189-191
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	218-219
Informations visées à l'article L. 225-100-3 du code de commerce : éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5.2	218-221
Informations visées à l'article L. 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2	218-221
Situation au cours de l'exercice écoulé	4	129-209
Évolution prévisible de la situation	4.4	150
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice écoulé	4.1.15	141
Activités en matière de recherche et de développement	NA	NA
Activités et résultats d'Elior SA	4.7	197-205
Activités et résultats des filiales d'Elior SA au cours de l'exercice écoulé	4.1.2	130-132
Perspectives d'avenir	4.4	150
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior SA	V.6 du 4.7	204-205
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3	222-223
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.5	88-92
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.2.1 b	77-81
Informations sociales et environnementales	2	39-71
Prise de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés du groupe ayant leur siège social en France	10/ de l'annexe des comptes consolidés	192-195
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	3.1.5.2	89-92
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	IV.10 du 4.7	200-203
Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	3.1, 3.2.2	74-92, 111-124
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	V.6 du 4.7	205

6.10 INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE (« Grenelle II »)

Grenelle II – article 225	Sections	Numéros de pages
Informations sociales		
Emplois		
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.6.1	61-66
Les embauches et les licenciements	2.6.1	61-66
Les rémunérations et leur évolution	2.4.2.3 b)	55
	2.6.1	61-66
Organisation du travail		
L'organisation du temps de travail	2.6.1	61-66
L'absentéisme	2.6.1	61-66
Relations sociales		
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	2.4.3.2	56-57
	2.6.1	61-66
Le bilan des accords collectifs	2.4.3.2	56-57
	2.6.1	61-66
Santé et sécurité		
Les conditions de santé et sécurité au travail	2.4.3.1	56
	2.6.1	61-66
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	2.4.3.2	56-57
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2.4.3.1	56
	2.6.1	61-66
Formation		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.4.2.1	54
	2.6.1	61-66
Le nombre total d'heures de formation	2.6.1	61-66
Egalité de traitement		
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	2.4.1.1	52
	2.4.1.3 d)	54
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.4.1.3 b)	53
La politique de lutte contre les discriminations	2.4.1	52-54
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.4.3.3	57
À l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	2.4	52-57
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	2.4.3.3	57
À l'abolition effective du travail des enfants	2.4.3.3	57
Informations environnementales		
Politique générale en matière environnementale		
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.2.1	43
	2.3.4	48-51
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.3.4	48-51
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.3.4.2 b)	51
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice pour la société)	2.6.2	66-68
Pollution et gestion des déchets		
Les mesures de prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.3.4.2 a)	50-51
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	2.3.4	48-51
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.6.2	66-68

Grenelle II – article 225	Sections	Numéros de pages
Utilisation durable des ressources		
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.3.3.2	48
	2.3.4.1 c)	49-50
	2.3.4.2 b)	51
	2.6.2	66-69
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.3.1.1	45
	2.3.1.2	45-46
	2.3.4.1 a) b)	49
	2.3.4.2 a)	50-51
	2.5.1	58-60
	2.5.3.2	60
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.3.4.1 c)	49-50
	2.3.4.2 a) b)	50-51
	2.6.2	66-69
L'utilisation des sols	2.6.2	66-69
Changement climatique		
Les rejets de gaz à effet de serre	2.3.4.2 b)	51
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.3.4.2 b)	51
Protection de la biodiversité		
Les mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.3.4	48-51
	2.5.2.2	59
Informations sociétales		
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société		
En matière d'emploi et de développement régional	2.5.3	60
Sur les populations riveraines ou locales	2.5.2	59-60
	2.5.3	60
Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines		
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	2.3.1	45-46
	2.3.2	46-47
	2.3.3	47-48
	2.4.1.2	52-53
	2.4.1.3	53-54
	2.5.1.1	58
	2.5.2	59-60
	2.5.3.1	60
Les actions de partenariat ou de mécénat	2.1.1	41
	2.3.2.1	46-47
	2.3.4.1 b)	49-50
	2.4.1.2	52-53
	2.4.1.3 a) b) c)	53
	2.5.1.1	58
	2.5.2.1	59
	2.5.3.1	60
Sous-traitance et fournisseurs		
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.3.1.2	45-46
	2.3.4.1 a) b)	49-50
	2.5.1	58
	2.5.3.2	60
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2.3.1.2	45-46
	2.5.1	58

Grenelle II – article 225		Sections	Numéros de pages
Loyauté des pratiques			
Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.4.1.1		52
	2.5.1		58
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.3.1		45-46
	2.3.2		46-47
	2.3.3		47-48
Autres			
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.4.1.3		53-54
	2.4.3.3		57
Les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies		Section	Numéros de pages
Droits de l'Homme			
1. Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme	2.4.1.3		53-54
	2.4.3.3		57
2. Veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'Homme	2.5.1.1		58
Normes internationales du travail			
3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective	2.4.3.3		57
4. Contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligataire	2.4.3.3		57
5. Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants	2.4.3.3		57
6. Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession	2.4		52-57
Environnement			
7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	2.3.4		48-51
8. Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	2.3.3.2		48
	2.3.4		48-51
	2.5.2.2		59
	2.5.2.3		59-60
9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	2.3.3.2		48
	2.3.4		48-51
Lutte contre la corruption			
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et de pots-de-vin	2.4.1.1		52
	2.5.1		58-59

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement.)

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement.)

(La présente page est laissée en blanc intentionnellement.)



Elior
61-69, rue de Bercy
75589 Paris Cedex 12
www.elior.com

