



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2014-2015



Document de référence Rapport financier annuel 2014-2015

Société anonyme au capital de 1.723.541,44 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 212-3, l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF ») a enregistré le présent document de référence le 28 janvier 2016 sous le numéro R16-003. 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.eliorgroup.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 Elior 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 Elior société anonyme. Toutes les références au « Groupe », « Groupe Elior », « Elior Group » et « Elior » 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 5

1.1 Message du président-directeur général	5
1.2 Informations financières sélectionnées	7
1.3 Historique	10
1.4 Organigramme	12
1.5 Les activités et les stratégies	13
1.6 Elior en bourse	53

2. RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE 58

2.1 Contexte et enjeux	58
2.2 Gouvernance de la RSE	61
2.3 Une entreprise responsable	65
2.4 Un employeur engagé	74
2.5 Un partenaire impliqué	85
2.6 Note méthodologique, tableaux des indicateurs, avis des commissaires aux comptes	90

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA 105

3.1 Organes d'administration et de direction	105
3.2 Gestion des risques	137
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	177
3.4 Salariés	178

4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2014-2015 - RFA 181

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	181
4.2 Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015	192
4.3 Bilan consolidé du Groupe	197
4.4 Événements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2015	198
4.5 Résultat social et dividende	199

4.6 Situation financière et trésorerie du Groupe	200
--	-----

4.7 Perspectives d'avenir	210
---------------------------	-----

4.8 Comptes consolidés 2014-2015 et annexes	211
---	-----

4.9 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2014-2015 - RFA	273
---	-----

4.10 Comptes sociaux Elior pour l'exercice clos le 30 septembre 2015	274
--	-----

4.11 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2014-2015 - RFA	289
---	-----

4.12 Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	290
--	-----

5. INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL 298

5.1 Renseignements concernant Elior SA	298
--	-----

5.2 Le capital social - RFA	306
-----------------------------	-----

5.3 L'actionnariat de la Société - RFA	315
--	-----

6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 320

6.1 Contrats importants	320
-------------------------	-----

6.2 Documents accessibles au public	321
-------------------------------------	-----

6.3 Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes-RFA	322
--	-----

6.4 Honoraires des commissaires aux comptes-RFA 324	
---	--

6.5 Informations incluses par référence	326
---	-----

6.6 Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	327
---	-----

6.7 Table de concordance du Document de Référence	328
---	-----

6.8 Table de concordance du rapport financier annuel	333
--	-----

6.9 Table de concordance du rapport de gestion	334
--	-----

6.10 Informations requises par l'article R.225-105-1 du code de commerce («Grenelle II»)	336
--	-----

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

1

LE GROUPE ELIOR

1.1	Message du président-directeur général	5		
1.2	Informations financières sélectionnées	7		
1.3	Historique	10		
1.4	Organigramme	12		
1.5	Les activités et les stratégies	13		
1.5.1	Les activités	13		
1.5.1.1	L'activité de restauration collective	14		
1.5.1.2	L'activité de restauration de concession	23		
1.5.2	Les stratégies	29		
1.5.2.1	Stratégie sur le marché restauration collective	29		
1.5.2.2	Services	30		
1.5.2.3	Stratégie sur le marché restauration de concession	30		
1.5.3	Les atouts concurrentiels du Groupe	33		
1.5.3.1	Elior, leader international de la restauration et des services opérant sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs	33	1.5.3.5	Une performance financière solide, alliant croissance, génération de trésorerie et progression des marges
1.5.3.2	Une forte complémentarité entre les deux activités du Groupe, restauration collective et services et restauration de concession, qui offrent de multiples relais de croissance	34		36
1.5.3.3	Un modèle économique résilient et attractif, bénéficiant d'une certaine visibilité grâce à une base de clients fidèles et des relations contractuelles durables	35	1.5.3.6	Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés
1.5.3.4	Une capacité éprouvée de création de valeur combinant croissance organique, croissance externe et une capacité reconnue d'intégration des sociétés acquises	36		37
			1.5.4	Les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère et l'environnement concurrentiel
				38
			1.5.4.1	Le marché de la restauration collective
				38
			1.5.4.2	Le marché des services
				41
			1.5.4.3	Le marché de la restauration de concession
				42
			1.5.5	L'environnement réglementaire
				46
			1.5.5.1	Règlementation applicable en matière de sécurité alimentaire
				46
			1.5.5.2	Règlementation applicable en matière de droit du travail
				49
			1.6	Elior en bourse
				53
			1.6.1	Communication financière et relations avec les actionnaires
				53
			1.6.1.1	Préparation de la communication financière
				53
			1.6.1.2	Moyens mis en œuvre dans la communication financière
				53
			1.6.1.3	Des contacts réguliers
				53
			1.6.1.4	Une information en continu
				53
			1.6.2	L'action Elior
				55

1. LE GROUPE ELIOR

1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Développer, innover, accélérer

Quel est le bilan de vos premiers mois à la tête d'Elior Group ?

J'ai rejoint Elior avec de grandes ambitions pour ce groupe, et toutes les rencontres faites ces derniers mois sont venues renforcer mes convictions quant à son potentiel. Nous sommes à présent en ordre de marche avec une nouvelle vision stratégique et l'organisation correspondante. Il nous faut désormais accélérer notre développement et innover constamment. Le Groupe affiche aujourd'hui de solides performances, en ligne avec ses objectifs : notre chiffre d'affaires 2015 s'établit à 5,674 milliards d'euros, en hausse de plus de 6 %, dont 3 % de croissance organique, grâce à l'activité de restauration de concession qui progresse un peu plus vite que la restauration collective. Notre marge EBITDA reste stable en glissement annuel, conformément aux prévisions communiquées au marché il y a quelques mois. Le cash-flow opérationnel progresse quant à lui de 10 % par rapport à l'an passé, et notre bénéfice par action récurrent s'apprécie de 50 %.

Quels sont les événements marquants de l'exercice ?

L'année aura été marquée par de nouveaux partenariats d'avenir, dont un accord stratégique et culinaire avec le chef Alain Ducasse. Elle a bien sûr également été marquée par la signature de nombreux contrats, à la fois en restauration de concession et en restauration collective. Côté restauration de concession, nous avons porté notre participation majoritaire dans Areas à 100 %, renforçant ainsi notre position d'acteur mondial. Aux États-Unis, nous avons par exemple remporté un important marché pour l'aéroport de Los Angeles, qui prendra effet en 2017. En restauration collective, les grands dossiers ne manquent pas non plus, à l'instar de l'excellent accord conclu avec La Poste en France. Nous avons également relancé une dynamique d'acquisitions, d'abord au Royaume-Uni, fin 2014, puis aux États-Unis où nous avons réalisé trois acquisitions en 2015. Enfin, nous avons lancé en septembre notre plan stratégique 2016-2020 qui détaille où nous voulons être dans cinq ans et comment nous allons y parvenir.

Vous allez vous appuyer sur votre plan de transformation Tsubaki, qui comprend huit grands chantiers. Certains de ces chantiers sont-ils déjà en cours ?

Sur les huit projets présentés, trois ont déjà été lancés. Les deux premiers concernent notre croissance, qu'elle soit BtoB, avec un travail sur l'efficacité commerciale, ou BtoC, via une réflexion sur le marketing des nouveaux contrats. Le projet lié à notre politique d'achats, qui impacte directement nos coûts, a également démarré dès le mois d'octobre. Tous les autres débiteront courant 2016, puisque l'organisation et les hommes sont maintenant en place à tous les niveaux clés.

Quelle place va tenir l'innovation dans cette transformation ?

Je suis convaincu qu'être un leader ne peut pas seulement se décréter, mais doit aussi se démontrer, notamment en lançant de nouvelles offres, en défrichant de nouveaux territoires. Il est donc essentiel pour l'ensemble du groupe Elior d'adopter cette philosophie et d'intensifier ses efforts dans ce sens, en particulier pour le digital qui va jouer un rôle de plus en plus important dans l'expérience client, et qui touchera demain tous les domaines de l'entreprise, de la gestion des achats et des ressources à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Pour accélérer la digitalisation du Groupe, nous avons élaboré un programme d'investissement ciblant des startups issues de la foodtech, dont les réalisations viendront enrichir les innovations déjà développées en interne.

La répartition des activités du Groupe entre la France et l'international a-t-elle sensiblement changé ?

La réduction de la part de la France dans l'activité, qui représente 50 % en 2015, est engagée. Nous réalisons en effet la plupart de nos acquisitions hors de France, et notre croissance organique est plus élevée aujourd'hui à l'international - particulièrement au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Espagne. Cette tendance devrait se poursuivre en 2016, ce qui sera favorable pour le Groupe à l'avenir.

Quelle est votre analyse de l'évolution du titre et de l'actionnariat du Groupe au cours des neuf derniers mois ?

Depuis le début de l'année, le titre affiche une excellente performance, puisque le cours a progressé d'environ 50 %. Il y a probablement eu un léger rattrapage par rapport à 2014, où le marché avait connu une certaine déception par rapport aux prévisions. Le principal changement intervenu dans l'actionnariat depuis début 2015 est la diminution de la part détenue par les fonds de capital investissement, d'environ 40 % aux alentours de 10 %.

Quelles vont être vos priorités pour l'exercice 2015-2016 ?

En 2016, nous allons poursuivre sur notre lancée de croissance organique et d'acquisitions pour accélérer le développement d'Elior Group. La croissance interne restera soutenue au Royaume-Uni et aux États-Unis, des marchés stratégiques pour le Groupe, tandis que l'activité dans notre ancrage historique d'Europe continentale est résiliente. Nous avons déjà réalisé trois acquisitions aux États-Unis en 2015 et nous en étudions d'autres, toujours en Amérique du Nord, mais aussi en Europe et en Asie, un futur territoire de conquête pour notre groupe. En 2016, Elior Group sera plus que jamais le restaurateur de référence, reconnu pour la qualité de son offre et l'expérience innovante proposée à ses convives.

Philippe Salle, président-directeur général

1.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

Chiffres clés

5 674 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

3 995 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES	1 679 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION DE CONCESSION
18 600 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	4 MILLIONS DE CONSOMMATEURS CHAQUE JOUR
108 000 EMPLOYÉS	13 PAYS DANS LE MONDE

Données du compte de résultat

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires	5 674	5 341	5 017
Restauration collective et services	3 995	3 774	3 488
- France	2 136	2 122	2 093
- Reste du monde	1 859	1 652	1 395
Restauration de concession	1 679	1 567	1 529
- France, Europe du Nord, Italie	1 006	948	924
- Péninsule ibérique et Amériques	673	619	605
Croissance du chiffre d'affaires	6,2%	6,5%	12,4%
Croissance organique du chiffre d'affaires	3,1%	3,7%	1,1%
Résultat opérationnel courant	317,0	308,3	286,5
Marge de résultat opérationnel courant ¹	5,6%	5,8%	5,7%
Résultat net part du Groupe	107,2	47,8	8,7
Résultat net part du Groupe ajusté	130,6	66,0	NA
Résultat net part du Groupe par action ajusté (en €)²	0,79	0,52	NA
Dividende proposé (en €)	0,32	0,20	NA

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

(2) Le résultat net par action ajusté est calculé sur la base du résultat net part du Groupe retraité des « autres produits et charges opérationnels non courants », nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif Groupe de 34%

Evolution du chiffre d'affaires par zone géographique pour l'exercice 2014/2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2015	2014	2013
France	2 852	2 829	2 814
Reste Europe	2 111	1 933	1 802
Reste Monde	712	579	401
TOTAL GROUPE	5 674	5 341	5 017

Evolution du chiffre d'affaires par marché pour l'exercice 2014/2015

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2015	2014	2013
- entreprises	1 862	1 723	1 616
- enseignement	1 069	1 050	977
- santé	1 065	1 001	895
Total restauration collective et services	3 995	3 774	3 488
- autoroutes	615	575	547
- aéroports	688	623	590
- ville et loisirs	376	368	392
Total restauration de concession	1 679	1 567	1 529
TOTAL GROUPE	5 674	5 341	5 017

Données du bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2015	2014	2013
Ecart d'acquisition	2 371,7	2 360,2	2 411,6
Trésorerie	210,4	220,2	210,0
Capitaux propres ¹	1 485,5	1 326,8	650,8 ²
Emprunts et dettes financières	1 654,0	1 588,5	2 376,9
Endettement net ²	1 452,2	1 380,4	2 181,4

(1) L'écart entre les capitaux propres publiés en 2014, soit 1 322,6 millions d'euros et les capitaux propres tels que présentés au tableau ci-dessus, soit 1 326,8 millions d'euros résulte de l'application de l'interprétation IFRIC 12 de manière rétrospective.

(2) 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.

Données du tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2015	2014	2013
Flux de trésorerie liés à l'activité	293,8	241,4	161,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements	(285,6)	(174,1)	(406,5)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	24,4	15,0	318,2
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	(23,9)	(23,6)	2,1
Variation de la trésorerie nette	8,8	58,7	75,3

Autres données financières

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2015	2014	2013
EBITDA	475,0	447,3	424,0
restauration collective et services	303,8	293,0	288,5
restauration de concession	179,1	158,8	142,5
Sièges, Holdings et Achats	(7,8)	(4,5)	(7,0)
Marge d'EBITDA ^{1 2 3}	8,4%	8,4%	8,4%
Investissements opérationnels nets	(177,9)	(181,4)	(175,7)
Variation des Besoins en Fonds de Roulement opérationnels nets	32,7	34,8	(29,4)
CASH FLOW OPERATIONNEL	329,8	300,7	218,9
Eléments cash non récurrents	(84,9)	(74,3)	(62,8)
Impôts sur les résultats décaissés	(56,2)	(43,0)	(38,6)
CASH FLOW LIBRE (FCF)	188,7	183,4	117,5
Taux de conversion FCF / EBITDA ⁴	39,7%	41,0%	27,7%

(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 le Free Cash Flow 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 le Free Cash Flow peuvent varier et ne pas être comparables aux notions similaires utilisées par d'autres. Le Groupe présente l'EBITDA et le Free Cash Flow à titre indicatif seulement. Les calculs d'EBITDA et de Free Cash Flow se font sur la base d'hypothèses diverses. Ces montants n'ont pas été et, dans certains cas, ne peuvent être audités, revus ou certifiés par un auditeur indépendant. Ces informations

sont, par nature, exposées à des risques et des incertitudes. Ces éléments peuvent fournir une vision incomplète et imprécise sur les conditions financières et les résultats des opérations des entités acquises. Le Groupe présente l'EBITDA et le Free Cash Flow à titre indicatif afin d'aider le lecteur dans l'appréciation de la performance opérationnelle du Groupe. L'EBITDA et le Free Cash Flow 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 Ratio de Conversion, exprimé en pourcentage, représente le Free Cash Flow divisé par l'EBITDA.

1.3 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

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 concession, auxquels ont été adjoints les services, d'une part, et le *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 concession 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 concession en Italie et en Espagne par le biais de partenariats avec les groupes MyChef et Areas. Il renforce également sa présence sur le marché de la restauration collective en Espagne par une alliance avec Serunió. Le Groupe diversifie son activité en pénétrant le marché français des services en 2004 par l'acquisition du contrôle d'Hôpital Service, une société spécialisée dans les services (bionettoyage et services d'hôtellerie de santé) des établissements de santé.

En 2006, le Groupe 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 Etats-Unis. En octobre 2014, le Groupe fait l'acquisition de la société Lexington, opérateur spécialisé dans la restauration collective haut de gamme à la City, à Londres.

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

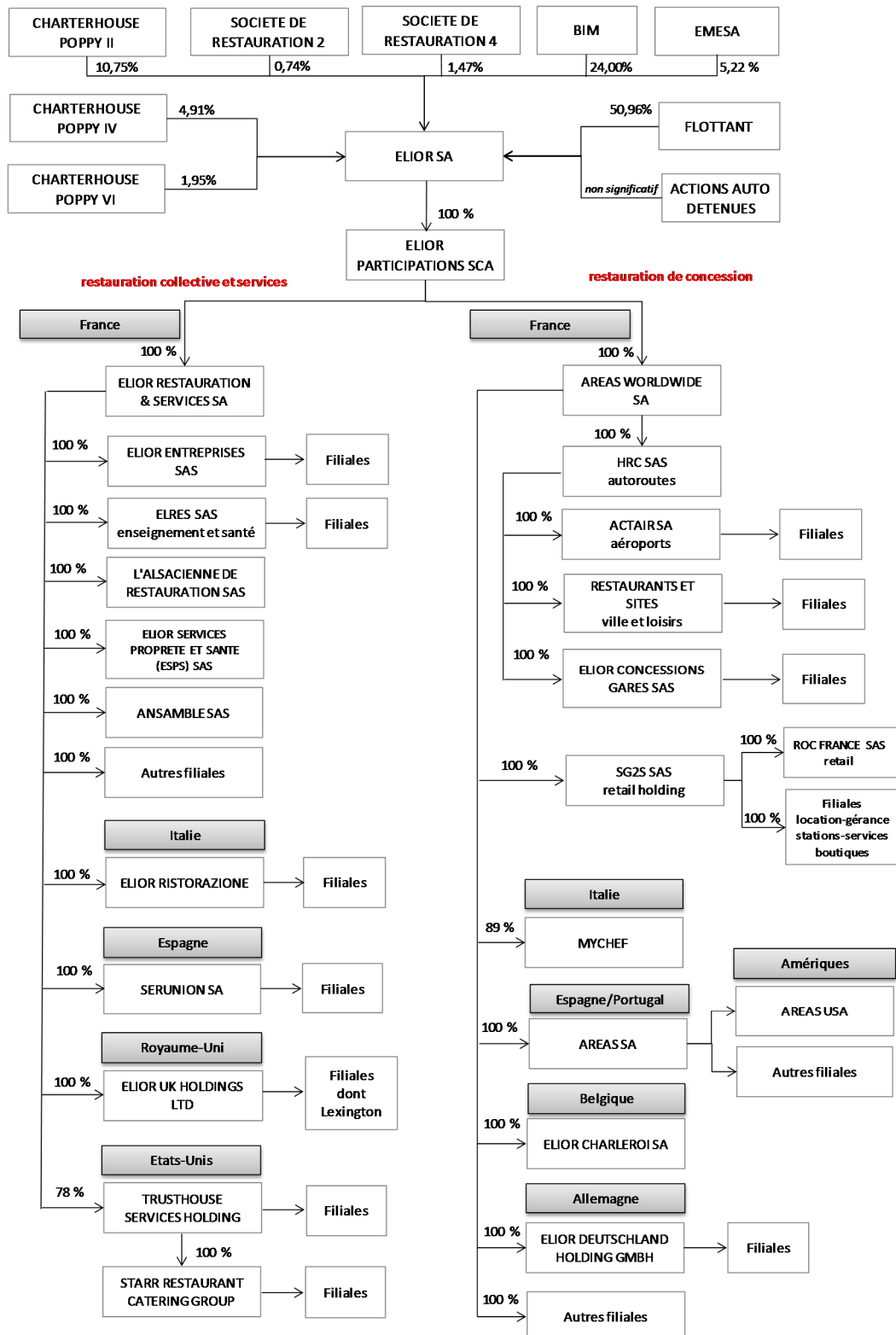
En 2015, le Groupe renforce ses positions d'acteur mondial dans l'activité de restauration de concession en portant sa participation dans Areas à 100%.

Il renforce également sa présence en restauration collective aux Etats-Unis en acquérant Starr Restaurant Catering Group (SRCG), un leader du marché avec une gamme complète de services de restauration de qualité.

Depuis la première année d'activité du Groupe en 1991, le chiffre d'affaires annuel a plus que décuplé, atteignant 5,674 milliards d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2015.

1.4 ORGANIGRAMME

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2015.



1.5 LES ACTIVITÉS ET LES STRATÉGIES

1.5.1 LES ACTIVITÉS

Le Groupe est un acteur international de la restauration collective et de la restauration de concession, et sert environ 4 millions de consommateurs chaque jour dans environ 18 600 restaurants et points de vente dans le monde. Le Groupe propose également des services de *soft facility management*. Le Groupe emploie aujourd'hui environ 108 000 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 et dans les activités de restauration de concession.

L'activité restauration collective comprend une gamme diversifiée de services de restauration. Cette activité vise trois clientèles sectorielles clés : les entreprises et les administrations, les établissements d'éducation et d'enseignement et les établissements de santé. Le Groupe est présent principalement dans ses pays historiques en Europe et depuis 2013 aux Etats-Unis. Sur la base du chiffre d'affaires 2015, le Groupe estime être le troisième acteur de la restauration collective en Europe et le quatrième dans le monde.

L'activité de restauration de concession 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 concession 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 concession est complémentaire des offres non alimentaires que le Groupe propose également sur les lieux de transit. 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.

La majorité de l'activité de services du Groupe est exercée en France et consiste en la fourniture de services de *soft facilities management*, essentiellement dans les domaines de la propreté, des services d'accueil, de conciergerie, de maintenance courante et de gestion des espaces verts. Le Groupe offre à ses clients institutionnels, présents dans les secteurs public et privé, une large gamme de services

associés, allant des prestations de nettoyage aux prestations d'accueil, de gestion de bureaux, hôtels, centres commerciaux et de loisirs, et de gestion de parcs immobiliers. Le Groupe estime être le sixième fournisseur de services de propreté en France et le premier fournisseur de services externalisés de propreté 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 des 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 (THS), opérateur de la restauration collective établi aux États-Unis particulièrement actif sur les marchés enseignement, santé et dans les prisons. Cette acquisition significative a permis au Groupe d'accéder au marché nord-américain, diversifiant 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. En juillet 2015, le Groupe a porté sa participation dans sa filiale espagnole Areas à 100 %, rassemblant ses équipes et ses actifs en Europe pour donner naissance à un acteur mondial de la restauration de concession et profitant ainsi d'importantes synergies opérationnelles, commerciales et de coûts. En août 2015, le Groupe a renforcé ses positions en restauration collective aux Etats-Unis avec l'acquisition de Starr Restaurant Catering Group, acteur au positionnement haut de gamme comptant parmi ses clients des entreprises, des associations caritatives et des institutions culturelles. Le Groupe a confirmé sa stratégie aux Etats-Unis avec l'acquisition début octobre 2015 de Cura Hospitality, spécialiste américain de la restauration en maison de retraite et milieux hospitaliers.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 5 674 millions d'euros et son EBITDA à 475,0 millions d'euros. Sur cette même

période, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité restauration collective et services est de 3 995 millions d'euros et son EBITDA de 303,8 millions d'euros. Le chiffre d'affaires consolidé de l'activité restauration de concession s'élève à 1 679 millions d'euros et son EBITDA à 179,1 millions d'euros.

1.5.1.1 L'activité de restauration collective

Chiffres clés 2015

- **Chiffre d'affaires : 3 995 millions d'euros** (70 % du chiffre d'affaires consolidé)
- Présent dans 6 pays : France - Italie - Espagne - Portugal - Royaume-Uni - Etats-Unis
- 16 400 restaurants et points de vente dans 6 pays
- 3,1 millions de consommateurs par jour
- 86 400 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 supérieur, ainsi que les établissements publics ou privés de santé et médico-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, et développe son activité de restauration à bord des trains à grande vitesse. 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 services aux bases militaires. A la suite de l'acquisition de Lexington en octobre 2014, la marque a été déployée avec succès tout en poursuivant son développement, sans perte de contrat.

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 des 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 retraite 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 et en France, le Groupe est également actif dans le secteur pénitentiaire.

Les marques de la restauration collective

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

France

Elior Entreprises

Arpège

Elior Enseignement

Elior Santé

Ansamble

L'Alsacienne de Restauration

Espagne

Serunió

Alessa

Singularis

Italie

Elior Ristorazione

Gemeaz

Copra

Royaume-Uni

Elior

Lexington

Azur

États-Unis

Valley
A'Viands
Lindley
Aladdin
Cura
Starr

1.5.1.1.1 Le marché entreprises

a) Chiffres clés 2015

- **1 861 millions d'euros de chiffre d'affaires** (46 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 5 200 restaurants
- 1 million de consommateurs par jour

Dans un environnement économique marqué par une pression sur les prix, le Groupe 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 2015

Espagne - Serunión gagne le contrat de restauration de la télévision publique espagnole à Madrid

Etats-Unis - Starr prolonge son contrat avec le cabinet d'avocats Duane Morris basé à Philadelphie (Pennsylvanie)

France - Elior remporte trois nouvelles tours, Carpe Diem et D2 à La Défense et Incity à Lyon

France - La Poste choisit Elior pour la restauration sur l'ensemble de ses sites externalisés en France

Italie - Elior Italie lauréat de l'appel d'offres pour les musées du Vatican

Royaume-Uni - Elior UK renforce ses contrats avec le cabinet d'avocats d'affaires international Baker & McKenzie et le constructeur automobile de prestige Rolls-Royce.

Elior poursuit son développement sur le marché de la restauration collective en entreprises, porté par le démarrage et l'extension de nombreux contrats.

c) Un leadership renforcé

Fort de son expertise diversifiée, le Groupe continue à renforcer son leadership sur le marché de la restauration collective à destination des entreprises. En France, l'année 2014-2015 a été exceptionnelle, tant dans l'immobilier de bureaux que dans l'industrie, avec la signature de plus de 100 contrats. Elior est ainsi devenu leader sur l'immobilier de bureaux en Île-de-France, avec notamment quatre tours à La Défense qui proposent chacune des offres différenciées grâce à la richesse de notre portefeuille de marques. En Espagne, les gains de parts de marché réalisés par Serunion confirment sa position d'acteur incontournable dans ce secteur qui bénéficie pleinement de la reprise de l'activité économique dans la région. Au Royaume-Uni, l'acquisition de Lexington a permis à Elior de consolider et développer ses positions dans le secteur *white collar*, notamment à la City de Londres. De même, aux Etats-Unis, l'acquisition de Starr Restaurant Catering Group est venue diversifier l'offre d'Elior et la renforcer sur le segment haut-de-gamme.

d) Une politique d'offres multiples

Sur l'ensemble de ses marchés, le Groupe met tout en œuvre pour répondre au mieux aux attentes des clients et des convives. Dans la restauration collective en entreprise, cela passe notamment par le développement et le déploiement d'offres spécifiques. En fonction des besoins, des populations, des environnements, le Groupe est capable de proposer différents modes de service, différents types de menu, différents niveaux de sophistication. Il s'appuie pour cela sur ses propres marques au positionnement clairement identifié, comme en France avec Arpège (premium), Elior (cœur de gamme) et Ansamble (ancrage local). Le Groupe puise également dans son portefeuille d'enseignes pour différencier des sites parfois très proches géographiquement, comme les tours de La Défense.

Au Royaume-Uni, le concept Beak Street Chicken remporte un même succès parmi les fans de rugby ou au sein de la City. Pour prolonger son contrat avec le cabinet Baker & McKenzie, le Groupe a proposé un ensemble d'offres nouvelles en phase avec les spécificités du client (service en continu du petit-déjeuner au dîner). En Italie, l'offre de restauration pour le palais des congrès de Vicence a été entièrement revue afin d'élargir le choix proposé et le rendre plus lisible pour les convives grâce à des enseignes thématiques. En Espagne, le Groupe a imaginé une offre alimentaire dédiée à un client unique, l'OAMI (Office de l'harmonisation dans le marché intérieur) à Alicante.

e) Une innovation permanente

Il y a longtemps que la restauration collective en entreprise a dépassé les clichés de la cantine démodée, mais le Groupe continue d'innover pour garder un temps

d'avance sur ses concurrents et ses clients. La dimension digitale est ainsi un axe fort en France, où la présence de 14 allergènes est annoncée sur des tablettes à l'entrée des restaurants Bon Sens, et où les convives peuvent recharger leurs comptes via une application (Easy Pass) ou internet dans une centaine de sites. Le *click'n'collect* est également testé sur deux d'entre eux. En Italie, la plateforme en ligne développée par le Groupe pour ses clients s'appelle *Clicca&Gusta*. Les convives peuvent y consulter le menu du jour, découvrir la valeur énergétique des différents plats, donner leur avis et même commander pour être livrés à leur bureau. Par ailleurs, le développement de structures de petites tailles et d'espaces de co-working incite le Groupe à s'adapter aux demandes d'une population qui dispose d'un choix de plus en plus large en matière de restauration.

C'est ainsi qu'a été imaginé Boutik 2.0, un espace expérientiel pour les 750 collaborateurs d'Euronews à Lyon en France. Dans ce véritable espace de vie, composé d'une zone de réunion, d'un espace détente, d'un pôle restauration et café, le tout agencé de manière à favoriser l'échange, la fluidité et le confort, l'offre de restauration alternative s'étend de 7 h 30 à 21 h 30 pour répondre au rythme d'une activité journalistique 24h/24. Au Royaume-Uni, le Groupe n'hésite pas non plus à développer de nombreux nouveaux concepts ciblés afin de répondre aux attentes : Purple Pepper, Shimmy Shakes, Umami Ramen, Beak Street Chicken, Go'SASA Deli... Aux Etats-Unis, l'innovation est avant tout culinaire, avec pour objectif d'apporter un plus à nos convives à travers une expérience positive.

f) La restauration rapide, un axe fort

Parmi les tendances de fond du marché de la restauration collective en entreprise figure la restauration rapide, sur laquelle le Groupe est déjà fortement positionné. En France, il poursuit le déploiement de son portefeuille de marques de restauration alternative qu'elles soient en propre ou en franchise, afin de répondre à cette demande croissante pour plus de modernité et de nomadisme. L'offre Twenty, dont la signature culinaire s'articule autour du sandwich à l'envie, est emblématique de cette démarche, puisqu'elle peut prendre la forme d'un restaurant ou d'une variante food truck / container selon les possibilités offertes par le site. D'autres enseignes proposées par le Groupe pour la restauration rapide sont plus connues du grand public, comme Boco, Dailymonop ou Starbucks (corner). Elles sont parfois intégrées au sein d'un *food court* avec d'autres concepts ElioR comme Bon Sens. En Espagne, le Groupe a définitivement intégré à son offre le concept de vente à emporter Bites, et développé un projet de *food truck* depuis la recherche du camion jusqu'à la définition de l'offre gastronomique en passant par les équipements nécessaires. Au Royaume-Uni, les nombreux concepts proposés aux convives s'appuient

souvent sur le principe de la *street food*, accompagnant les grandes tendances et les anticipant même parfois (Mexique, Asie du Sud-Est).

g) Des relais de croissance

La position de leader occupée par le Groupe sur de nombreux marchés dans ses pays historiques est une incitation à trouver des relais de croissance pour ses activités. Ainsi, en France, le contrat majeur pour la livraison de 3 000 repas par jour à la maison d'arrêt de Fleury-Mérogis vient d'être renouvelé. Aux Etats-Unis, le secteur pénitentiaire est une des spécialités de THS, qui va pouvoir mettre son expertise au service des savoir-faire du Groupe afin de poursuivre son développement sur ce marché fragmenté. Les activités militaires et policières représentent également un gisement de croissance pour la restauration collective, avec d'ores et déjà des contrats conséquents renouvelés récemment au Royaume-Uni et en Italie.

Autre marché investi par le Groupe, celui des loisirs, à l'instar du contrat signé en Espagne pour le service VIP dans les loges du stade du FC Barcelone sous la marque Singularis, en attendant l'ouverture du premier restaurant du Camp Nou en collaboration avec les frères Iglesias. Enfin, en Italie, l'activité de restauration à bord des trains à grande vitesse sous la marque Itinere est un succès. A bord du Frecciarossa 1000 entre Rome et Milan, les voyageurs des classes business et premium peuvent désormais être servis à leur place, avec trois menus au choix : recettes authentiques et produits frais garantissant.

1.5.1.1.2 Le marché enseignement

a) Chiffres clés 2015 :

- **1 069 millions d'euros de chiffre d'affaires** (27 % du chiffre d'affaires du marché restauration collective)
- 8 800 restaurants scolaires
- 1,6 million d'enfants et d'étudiants restaurés chaque jour en Europe et aux Etats-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 2015

France - la collectivité de Berre-l'Etang, via une délégation de service public, a confié au Groupe l'intégralité de la restauration pour les écoles et les crèches, ainsi que le portage à domicile pour les personnes âgées

France - le Groupe fait son retour à Paris, avec les écoles du 3^e arrondissement

Italie - Elior Italie gère désormais la restauration des écoles de la ville de Bologne, en Emilie-Romagne

Espagne - le Groupe a ouvert une nouvelle cuisine centrale à Madrid, notamment pour les collèges de la région, et renouvelé son contrat pour les écoles publiques d'Andalousie

Etats-Unis - THS remporte l'appel d'offres du Rutland Central & South Supervisory au Vermont

Royaume-Uni - Elior UK prolonge sa collaboration avec Charterhouse School, prestigieux établissement privé du Surrey

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. Les importants parcs de cuisines centrales exploités par Elior en France, en Italie et en Espagne sont, dans ce contexte, autant d'atouts pour croître et consolider son leadership dans ces pays. Par ailleurs, le poids croissant de la réglementation se fait sentir un peu partout, notamment en Espagne et en Italie, compliquant le maintien des parts de marché.

c) Mieux connaître nos convives

Le meilleur moyen de satisfaire nos clients, c'est de leur donner la parole pour mieux comprendre leurs attentes. En France, le Groupe a valorisé son innovation culinaire auprès des enfants en leur faisant tester plus de 150 nouvelles recettes savoureuses, simples et innovantes au cours de 20 sessions. Assaisonnements, pâtisseries, associations de saveurs, plats végétariens, c'est toute la palette culinaire de nos chefs qui bénéficie progressivement de ce travail créatif. A l'issue de la dégustation, les commentaires et notes décernés par ce jury en herbe sont soigneusement analysés. Une recette est validée lorsqu'elle recueille plus de 70 % de satisfaction. Très appréciée des clients, cette démarche unique est un élément important de fidélisation et permet de lutter contre le gaspillage alimentaire en adaptant les menus aux goûts des enfants.

d) Un acteur local

La restauration collective dans l'enseignement réclame une forte implication locale de la part de l'entreprise qui en a la charge. En Italie, le Groupe a remporté un nouveau contrat avec la ville de Bologne en partenariat avec un autre acteur. Pour regagner la confiance de la communauté, très impliquée dans la gestion des écoles, Elior Italie a apporté une attention toute particulière à sa communication sur les réseaux sociaux et à ses interactions avec les parents, créant notamment une mascotte afin de personifier le changement intervenu. Résultat, le démarrage du contrat a été une réussite, à la satisfaction générale des parties prenantes. En Espagne, la décentralisation des prises de décision vers les régions entraîne un renforcement de la demande pour une offre de proximité et une alimentation plus écologique (Madrid, Barcelone), voire une favorisation des entreprises locales (Pays basque, Andalousie, Catalogne) qui incite le Groupe à développer de nouvelles stratégies commerciales.

Aux Etats-Unis, où le relationnel est un élément clé pour les contrats dans l'enseignement, THS s'appuie sur son savoir-faire global pour assurer un niveau de service local à la hauteur de sa réputation, comme dans le cadre du gain du contrat pour la St. Johnsbury Academy et le Lyndon Institute dans le Vermont. En France, le Groupe se positionne comme un acteur de proximité, notamment grâce à une démarche d'approvisionnement local, comme en Ile-de-France où les élèves des écoles maternelles et élémentaires publiques se sont régalez entre décembre 2014 et mars 2015 de 25 tonnes de pommes de saison produites localement. Une action similaire a été menée en région Rhône-Alpes.

e) Se différencier par l'innovation

Omniprésent dans nos vies, le digital doit entre autres faciliter celles des familles. C'est pourquoi le Groupe a lancé en France bon'App, la première application mobile dédiée à la restauration scolaire. Cette innovation au service des parents leur permet de prendre connaissance des menus, de la qualité des produits ou encore de régler leurs factures en ligne. En accès direct depuis smartphone ou tablette, l'appli Bon'App répond aux évolutions de la cantine et aux attentes des familles, de plus en plus connectées. Gain de temps, anticipation, fonction d'impression, simplicité et lisibilité caractérisent cette appli qui va vite devenir essentielle dans la gestion du quotidien. Ce sont les collectivités et les villes qui choisissent d'adopter ce nouveau service Elio pour leurs restaurants scolaires. Cette année, une soixantaine de villes et départements proposent l'appli bon'App aux familles, soit environ 1 000 établissements.

f) Enseignement supérieur, des perspectives encourageantes

Si le marché de la restauration collective en enseignement repose d'abord sur les écoles maternelles et primaires, ainsi que sur les collèges et les lycées, l'enseignement supérieur est également porteur de promesses. Aux Etats-Unis, THS a ainsi remporté un contrat qui concerne les étudiants de Summit University en Pennsylvanie, grâce à une offre élargie comprenant aussi bien un menu internationalisé que des démonstrations de cuisine. Le Groupe a également réussi à renouveler son contrat avec Greenfield Community College dans le Massachusetts au terme d'une compétition très dense. Il investit également dans ses installations sur les sites de Rochester College (Michigan) et Southern Oregon University, preuve de son intérêt et de son engagement. En Italie, c'est l'ULM Université de Milan qui a bénéficié d'un réaménagement des espaces de restauration autour de nouveaux concepts.

En France, l'Institut des métiers de Grenoble fait beaucoup pour l'image d'Elio dans la ville. Afin de connaître les besoins et mieux cibler les attentes des étudiants en enseignement supérieur, le Groupe a réalisé une étude qualitative en adoptant une approche innovante. Une plateforme communautaire en ligne a permis de faire réagir 15 étudiants, venant de toute la France, sur la restauration sur leur lieu d'étude et les contours de leur offre idéale. Cette approche interactive a permis aux étudiants de partager instantanément des photos et de rebondir sur les commentaires des autres participants.

g) Des actions durables

En tant qu'acteur sociétal, le Groupe a conscience de sa responsabilité en matière de préservation de l'environnement et d'éducation des plus jeunes. En France, il lutte contre le gaspillage alimentaire en sensibilisant ses convives au tri des déchets. Elio a développé des tables de tri et de débarrassage spécifiques pour les écoles élémentaires et les collèges, qui permettent aux enfants et aux adolescents de trier et de débarrasser leur plateau. Le mobilier, ergonomique pour le personnel, est adapté à la taille des convives et conçu pour faciliter le nettoyage et un débarrassage rapide. Ils prennent ainsi conscience du gaspillage alimentaire et adoptent des comportements plus responsables dans leur consommation. Les établissements peuvent ensuite, s'ils le souhaitent, valoriser les déchets alimentaires avec plusieurs techniques de leur choix (méthanisation, compostage ou déshydratation).

Engagé depuis 14 ans dans la réduction de son empreinte écologique, le Groupe souhaitait notamment réduire sa consommation de plastique. Après sept années de recherches, nous avons identifié des bio-matériaux qui garantissent sécurité alimentaire et faible impact sur l'environnement, avec une biodégradation de la barquette en 90 jours. A terme, cela permettra de réduire notre consommation de 2 000 tonnes de plastique par an. Le parc automobile du marché enseignement participe également à cet effort : 95 % des véhicules légers émettent moins de 130 g CO₂/km et bénéficient du bonus véhicule propre ou sont neutres (dont six hybrides). La flotte des véhicules de livraison est composée à 10 % de véhicules dits propres : électriques, au gaz naturel ou gazole norme EEV.

1.5.1.1.3 Le marché santé

a) Chiffres clés 2015 :

- **1 065 millions d'euros de chiffre d'affaires** (27 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 2 500 restaurants
- 500 000 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. Le Groupe 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 2015

France - le Groupe gère désormais la restauration pour 58 maisons de retraite du groupe Colisée Patrimoine

Etats-Unis - THS signe pour deux EHPAD (Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) Great Lakes dans le Minnesota

Royaume-Uni - Elior UK remporte un contrat de restauration externalisée pour 45 établissements de Four Seasons Health Care, une première pour un acteur de cette taille

Espagne - le nouvel hôpital privé de Vigo confie l'ensemble de sa restauration à Serunió

France - le Groupe renouvelle son contrat emblématique avec l'Institut Gustave Roussy

Etats-Unis - à Sacramento (Californie), Meals on Wheels s'appuie désormais sur le Groupe pour nourrir plus de 2 000 personnes âgées chaque jour

c) Prendre soin des seniors

L'allongement général de l'espérance de vie donne de plus en plus d'importance au marché de la restauration des seniors, qu'elle s'opère à domicile ou dans un établissement spécialisé. Aux Etats-Unis, l'acquisition du spécialiste américain de la restauration en maison de retraite et milieux hospitaliers Cura Hospitality s'inscrit dans la stratégie du Groupe de renforcer ses activités dans ce secteur. Ce sont ainsi 20 000 patients et résidents supplémentaires qui seront nourris chaque jour dans le nord-est du pays. A Sacramento (Californie), une nouvelle cuisine centrale a été construite pour servir 2 000 repas

quotidiens aux seniors via le programme de livraison à domicile Meals on Wheels, un contrat repris à la concurrence qui ouvre de nouvelles possibilités dans cette région. La même prestation est assurée par THS en Alabama et dans le Mississippi, les seuls états à signer des contrats de cette ampleur, qui viennent d'ailleurs d'être renouvelés. A la Nouvelle-Orléans (Louisiane), c'est la cuisine dédiée à cette clientèle qui a été entièrement renouvelée et rééquipée.

Au Royaume-Uni, le Groupe a remporté auprès de Four Seasons Health Care le premier contrat d'externalisation de restauration jamais signé par une grande chaîne nationale de maisons de retraite. Il couvre 45 établissements du nord-ouest de l'Angleterre. En France, le Groupe a imaginé en partenariat avec le professeur Jeandel, gériatre et nutritionniste, l'offre Servi Chez Vous, qui apporte aux personnes âgées bien plus qu'un repas. Elle répond bien sûr aux besoins et envies des seniors à domicile, et va plus loin en s'intégrant dans le dispositif de veille sociale mis en place par les municipalités. Servi Chez Vous, ce sont des menus adaptés aux seniors, variés et gourmands ; des animations pour rompre la monotonie ; des livreurs formés à la relation aux personnes âgées. L'offre intègre également un conditionnement valorisant les repas pour mettre en appétit, une application web pour faciliter la gestion du service pour la municipalité et assurer la traçabilité des livraisons, et des outils de communication et d'information pour les collectivités et les consommateurs.

d) Une innovation culinaire au service des soins

Les besoins nutritifs et les envies culinaires des résidents et des patients varient grandement en fonction de leurs goûts, de leurs régimes et de leurs pathologies. Aux Etats-Unis, THS propose des menus diversifiés, y compris des plats du jour, associés à des pictogrammes indiquant, par exemple, les plats sans gluten ou végétariens. Tout le personnel reçoit une formation continue sur les différents régimes spécifiques, jusqu'à la dysphagie, tandis que les résidents sont régulièrement sensibilisés par des diététiciens. Certains bénéficient d'équipements spécifiques (couverts, assiettes, verres...) pour réduire leur difficulté à s'alimenter et préserver leur dignité, à l'instar des moules utilisés pour les régimes à base de purée. Un menu de *finger food* est également prévu pour celles et ceux qui ne sauraient plus utiliser leurs ustensiles. Les chefs cultivent un potager dans les jardins communautaires où ils récoltent tomates, basilic, coriandre, persil, citronnelle et estragon. Ils utilisent des produits locaux et de saison autant que possible.

En France, les menus Esprit Douceurs ont été élaborés en collaboration avec des chefs gérants d'EHPAD et des diététiciennes spécialistes de la nutrition des personnes âgées, selon les préférences alimentaires des personnes

âgées. Elle répond à l'évolution physiologique de la personne âgée qui entre en institution, à ses besoins nutritionnels mais aussi à l'héritage culinaire propre à chacun (spécialités régionales, produits frais et de saison, fait maison). Cette nouvelle offre alimentaire propose des plats complets à partager, déposés sur les tables comme à la maison, qui apportent de la convivialité. Elle comprend également un dîner sucré qui flatte le palais des personnes âgées et des attentions particulières le dimanche et les jours de fête, repères essentiels pour les personnes âgées. Le Groupe lutte également contre la dénutrition grâce à son concept exclusif des Energies Saveurs, qui permettent d'adapter l'enrichissement au degré de dénutrition. Par ailleurs, des chefs de l'Institut Paul Bocuse ont repensé pour le Groupe la présentation des plats mixés. Des techniques simples et faciles à mettre en œuvre qui révolutionnent le dressage des assiettes pour favoriser l'appétence des résidents.

Toujours en France, le Groupe a lancé avec son partenaire Générale de Santé le pilote d'une offre en soins de suite et réadaptation. Adaptée aux patients atteints d'un cancer, elle a pour objectif de faciliter la prise alimentaire et redonner le plaisir de manger, d'atténuer les effets secondaires des traitements, et de porter de l'attention au patient. L'offre alimentaire a été spécialement construite pour s'adapter aux contraintes physiologiques des patients, répondre à leurs besoins nutritionnels, satisfaire leurs préférences alimentaires et proposer des plats variés. La structure des repas a également été revue pour renforcer la composition du petit-déjeuner. Les plats ont été rigoureusement sélectionnés, certaines recettes étant enrichies en protéines et en énergie. Enfin, des potages complets, des smoothies ou des assiettes froides ont été créés pour compléter l'offre.

e) Plaisir culinaire avec les grands chefs

Pourquoi les patients et les résidents n'auraient-ils pas droit à la grande cuisine ? En France, depuis plusieurs années, Michel Sarran (deux étoiles au Guide Michelin, juré de l'émission Top Chef) participe avec des chefs du Groupe à quatre ateliers de création de recettes par an. Il réinterprète les menus quotidiens des personnes âgées avec son approche créative et gourmande. Ces nouvelles recettes sont ensuite soumises aux résidents des EHPAD et intégrées aux menus si elles sont validées. Ces ateliers de créativité respectent les contraintes de la restauration collective : choix des matières premières, matériels de cuisson, temps de préparation et prix des produits. A l'occasion de la fête de la gastronomie, c'est le chef étoilé Denis Franc qui a concocté pour les résidents de l'EHPAD Aimé Césaire de Bordeaux (groupe Colisée Patrimoine) et leurs familles un menu unique alliant produits de saison et du marché, gastronomie et spécificités de la restauration en EHPAD.

Toujours en France, Générale de Santé a fait entrer Gault & Millau dans ses établissements, en partenariat avec le Groupe qui a choisi l'expertise de cette marque emblématique de la gastronomie française pour faire tester et labelliser les Repas Plaisir proposés dans le cadre de son offre Solo. Aux Etats-Unis, une démarche similaire vise à incorporer des concepts haut de gamme issus de l'entreprise ou de l'enseignement aux offres conçues pour le marché de la santé.

f) Des modèles économiques en évolution

Les avancées sociales, les changements réglementaires et le progrès technologique sont de puissants facteurs d'évolution pour le secteur de la santé, notamment dans la restauration. En Espagne, un hôpital privé vient d'ouvrir à Vigo pour remplacer plusieurs hôpitaux publics de Galice. Les investisseurs ont choisi le Groupe, avec qui ils travaillent déjà à Burgos, pour assurer la restauration de 1 200 personnes chaque jour (patients, visiteurs et personnel). Ultramodernes, les installations permettent notamment une livraison robotisée des repas dans les différents services, où ils sont ensuite distribués individuellement. En parallèle, Serunion développe une solution logicielle d'automatisation du processus de commande et de production, afin de réduire les coûts et de minimiser les erreurs.

En France, le Groupe a mis en place avec la clinique Turin à Paris l'offre IDP Optimum ("Itinéraire du patient Optimum"). Adapté aux cliniques MCO (médecine-chirurgie-obstétrique), IDP Optimum apporte simplification, optimisation des organisations et des espaces, maîtrise de la qualité et de l'hygiène. Ce concept répond aux attentes de toutes les pathologies et au goût des patients. Un nouveau menu est mis en place depuis avril avec un renouvellement des entrées et des nouveaux plats chauds, en accord avec les attentes des patients. Dans sa version traditionnelle, les menus IDP ont été renouvelés en septembre 2015. Pour la première fois en santé, le Groupe a initié des tests patients en cliniques pour valider les nouveautés.

1.5.1.1.4 Le marché des services

a) Chiffres clés 2015

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

Elior 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 2015

France – Elior Services accompagne l'ouverture des nouveaux locaux de Coca Cola à Issy-les-Moulineaux avec des prestations de propreté et de *facility management*

France – Safran confie à Elior Services la propreté et le *facility management* de 15 de ses sites en France, en partenariat avec des Esat (Etablissements et Services d'Aide par le Travail)

France – Le Stade de France a reconduit le Groupe pour la propreté et lui confie également le *facility management*

c) Une volonté d'innover

Convaincu qu'un leader doit ouvrir la voie, le Groupe a poursuivi sa politique d'innovation au sein d'Elior Services, notamment pour le marché de la santé. Priorité nationale pour la Haute Autorité de Santé, le développement de la prise en charge ambulatoire a fait naître de nouvelles exigences au sein des établissements hospitaliers. Optimiser le parcours du patient au sein de l'établissement, bénéficier d'une meilleure rotation des chambres tout en maintenant une prise en charge de qualité et adaptée est, plus que jamais, une priorité. En réponse à ces attentes, Elior Services a développé le chariot communicant pour partager l'information en temps réel entre les équipes hôtelières, le service d'admission et les services techniques, grâce à une application tactile embarquée. L'agent peut y consulter son planning de travail et le protocole à respecter pour gagner en efficacité. L'application permet également de valider la libération du lit, de la place ou du bloc opératoire une fois le bionettoyage effectué, et de signaler les dysfonctionnements techniques éventuels. Au-delà de ces avantages techniques, le chariot communicant contribue à l'image de modernité de l'établissement de soins et valorise les agents, tant auprès du personnel que des patients. Elior Services déploie également une autre technologie de pointe, le NFC (Near Field Communication), utilisé pour indiquer en temps réel le nettoyage effectif d'un espace et optimiser ainsi sa disponibilité. Ces technologies sont d'ores et déjà un succès auprès du

groupe Vedici, de l'Institut Mutualiste Montsouris et de la clinique La Casamance.

Le Groupe propose également à ses clients santé une offre innovante de coaching hôtelier, et un outil de pilotage des déchets (disponible en multi-segments également). Cette solution de suivi et de traçabilité des déchets permet d'améliorer la qualité du tri. Autre nouveauté, Elior Services a mis en place une solution autonome de production de détergents et détergents désinfectants à base d'eau, limitant ainsi l'utilisation de produits issus de la pétrochimie. Cette solution est autonome dans le sens où le procédé, basé sur l'électrolyse de l'eau, permet une production in situ d'un détergent alcalin et d'un détergent désinfectant. Au Stade de France, la mécanisation de certaines tâches et le déploiement de machines innovantes ont contribué au gain du contrat. La technicité accrue de ce métier a incité le Groupe à structurer sa démarche d'innovation dans ce secteur, avec la mise en œuvre de Novacio, plateforme dédiée au marketing des nouveautés.

d) Un leadership consolidé dans la santé

La santé représente 50 % des activités d'Elior Services, notamment dans l'hospitalisation privée, et nombreux sont les établissements à vouloir bénéficier de cette expertise, soit en confiant au Groupe de nouveaux contrats, soit en les renouvelant. Elior Services compte ainsi désormais un établissement Générale de Santé supplémentaire parmi ses clients, celui de la Louvière. Le groupe Vedici fait également partie des nouveaux contrats conséquents remportés par Elior Services cette année. L'association Isatis a, elle, renouvelé sa confiance au Groupe pour huit de ses EHPAD grâce à une refonte de l'offre hôtelière Alegio. Autre client satisfait, l'Institut Mutualiste Montsouris a choisi de faire à nouveau appel au savoir-faire d'Elior Services en matière de bionettoyage en zone 4 (très haut risque), de distribution des repas en chambre et en salle à manger, et de collecte interne des déchets. Après 15 ans de collaboration fructueuse, la clinique La Casamance a reconduit le contrat de bionettoyage, service des repas et brancardage, avec l'attribution de nouvelles prestations de lingerie, veilleurs de nuit et gestion des déchets. Sous contrat avec le Groupe depuis 1985, l'hôpital interarmées Bégin a joué la carte de la proximité et prolongé une nouvelle fois son engagement.

e) De plus en plus de grands comptes

Conséquence de la faible croissance qui affecte l'ensemble des secteurs, les budgets propreté stagnent ou sont en diminution, et la massification accrue des achats (publics et privés) a également un effet négatif sur les prix. Toujours à l'affût des tendances de fond dans un marché fragmenté, Elior Services a décidé de renforcer ses équipes commerciales pour mieux servir ses clients, et notamment

les grands comptes. Cette approche porte ses fruits puisque de grands groupes comme Coca Cola, Société Générale, Airbus ou Galeries Lafayette figurent désormais parmi les références d'Elior Services. Pour la SNCF, le Groupe s'occupe de la propreté de tous les salons Grands Voyageurs dans les gares de France, un contrat emblématique renouvelé cette année. Le groupe Safran a, quant à lui, été convaincu par une offre intégrant un fort partenariat avec des Esat et des experts métier, ainsi que la centralisation du pilotage par notre filiale de *facility management*.

f) Des offres spécialisées

Derrière la notion de propreté se cachent de multiples besoins qui nécessitent des offres adaptées et des expertises dédiées. La santé, par exemple, se décompose en sanitaire, hospitalier, moyen/long séjour... Le tertiaire comprend notamment la plupart des grands comptes, dont les bureaux ne se nettoient pas de la même façon que les chambres des hôtels du parc Disneyland Paris qui font appel à Elior Services (Hotel Santa Fé, Sequoia Lodge, Ranch Davy Crockett). Ce type de contrat s'appuie sur un relationnel de qualité, tout comme celui qui nous unit depuis plusieurs années à Nespresso. Ce sont désormais 20 boutiques de la célèbre marque de café en capsules qui confient au Groupe non seulement la propreté, mais aussi la gestion du stock de capsules des distributeurs automatiques, de la dépalettisation jusqu'à l'étiquetage. Elior Services gère aussi la propreté du siège, des centrales de commande et du centre de formation Nespresso Académie. Monoprix, Kiabi et H&M figurent également parmi nos références dans la (grande) distribution. C'est pour un autre savoir-faire que le fabricant de semi-conducteurs STMicroelectronics a choisi le Groupe : l'ultra-propreté en salle blanche, où le moindre grain de poussière peut interrompre la production.

g) Exploiter les synergies

La diversité des activités du Groupe lui permet de mieux répondre aux besoins des clients en générant des synergies entre la restauration collective, la propreté et le *facility management*. Après trois ans de partenariat, Elior Services a ainsi renouvelé en décembre 2014 son contrat avec le Stade de France sur la prestation de *facility management* (logistique et multiservices) tout en l'étendant à la propreté. C'est également le cas pour les nouveaux contrats signés avec Coca Cola et Safran. En milieu hospitalier, c'est la collaboration avec la restauration collective santé qui a déjà fait ses preuves et offre au Groupe des perspectives de synergies prometteuses.

1.5.1.2 L'activité de restauration de concession

Chiffres clés 2015 :

- 1 679 millions d'euros de chiffre d'affaires (30 % du chiffre d'affaires consolidé)
- 3^e opérateur mondial
- Présent dans 12 pays
- 2 200 restaurants et points de vente
- 900 000 consommateurs par jour
- 21 600 salariés dans le monde

Dans le cadre de son activité de restauration de concession, le Groupe exploite des sites de restauration de concession, principalement dans des lieux de voyages/transports et de loisirs. L'activité de restauration de concession 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 concession. 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. Aux États-Unis, le Groupe gère essentiellement des concessions dans des aéroports et des aires d'autoroute (toll motorways). Dans le cadre de cette activité, 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.

Les marques de la restauration de concession

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 Medas et Deli&Cia 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, ou encore 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 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 Dailymonop'.

1.5.1.2.1 Le marché aéroports

a) Chiffres clés 2015 :

687 millions d'euros de chiffre d'affaires (41 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)

N°1 en France, en Espagne et en Italie

85 aéroports dans le monde

690 points de vente

Partenaire historique des aéroports européens, avec plus de 39 % 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 multi-culturelle.

b) Succès

France - le Groupe a inauguré le restaurant gastronomique I Love Paris, en association avec le chef Guy Martin, dans le terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle

Italie - MyChef ajoute six nouveaux aéroports à son portefeuille : Rome, Alghero, Gênes, Pise, Lamezia et Turin

Portugal - Areas a désormais les trois principaux aéroports du pays (Lisbonne, Porto, Faro) à son actif

Etats-Unis - Areas renforce sa présence dans les aéroports de Los Angeles et de Chicago et prépare l'avenir avec le renouvellement de certains contrats et l'ouverture de nouveaux points de vente

Espagne - le Groupe assure désormais la restauration dans les espaces VIP des aéroports de Tenerife et Palma de Majorque

Mexique - Areas renouvelle son contrat avec l'aéroport de Mexico City pour 23 points de vente (restauration, boissons, *retail*)

Le trafic aérien continue de progresser à un rythme supérieur à celui de la croissance mondiale. La hausse du chiffre d'affaires du Groupe sur le marché aéroports en 2015 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) Destination gastronomie

Si le nombre de voyageurs ne cesse d'augmenter d'année en année, le temps passé à l'aéroport est lui aussi en hausse, pour des raisons de sécurité essentiellement. Il est donc nécessaire d'en tenir compte au moment de définir l'offre la plus appropriée pour ces convives « captifs ». Certains d'entre eux sont prêts à profiter de la situation pour déguster un repas gastronomique, tandis que l'ouverture de restaurants de prestige par des chefs reconnus est un atout pour l'image des aéroports. Situé dans la zone passagers du terminal 2E, le restaurant I Love Paris est une véritable déclaration d'amour de Guy Martin, grand chef français étoilé de renommée internationale, à la ville de Paris. Avec le Groupe, ils ont choisi de faire appel à l'architecte et designer India Mahdavi pour imaginer l'écrin approprié à cette *love story*. Au centre, un bar à champagnes Ruinart, et à sa gauche la table gastronomique, ouverte du déjeuner jusqu'au dîner, qui joue la parenthèse de charme. A sa droite, la sandwicherie haut de gamme Miyou accueille les petites faims pressées. A l'EuroAirport de Bâle-Mulhouse, le Groupe a ouvert en zone publique le 3 Länder Restaurant, dont la carte est signée de trois chefs étoilés provenant de chaque côté des frontières de l'aéroport (France, Suisse, Allemagne). Les plats régionaux forment ainsi la base de recettes gastronomiques servies dans un cadre moderne et élégant. En Espagne, Areas a terminé son déploiement à l'aéroport Adolfo Suárez Madrid-Barajas, après avoir remporté en 2013 le plus grand appel d'offres de l'histoire de la restauration des aéroports espagnols, avec la nouvelle proposition gastronomique Gastrohub, dont la carte a été élaborée avec la collaboration du chef Paco Roncero.

d) Des enseignes locales

Qu'il soit en plein tour du monde ou en déplacement professionnel, le voyageur vit l'aéroport comme un entre-deux, un mélange de familier et d'exotique qui se retrouve jusque dans le choix des enseignes proposées par le Groupe dans les aéroports du monde entier. Au Portugal, le concept O Mercado consiste à exposer des produits frais à l'extérieur (un décor qui sert à attirer les consommateurs, puis à vendre et fabriquer sur place des *pastel de nata* (flan pâtissier traditionnel). On le retrouve notamment à l'aéroport de Lisbonne. Dans celui de Porto, Francesinha propose des produits traditionnels de la vie, avec des caisses à vin au plafond et des carreaux de faïence portugais pour la décoration, une exposition de bouteilles de bière, des photos de Porto, etc. Au Chili, l'ouverture de nouveaux points de vente dans l'aéroport de Santiago a permis d'équilibrer les proportions

d'enseignes locales (Danés, Gatsby) et internationales (Heineken, Lavazza). En Espagne, Areas a ouvert son septième Deli&Cia du pays et le troisième à l'aéroport de Palma de Majorque. Ce concept maison rassemble les meilleures pratiques de *grab & go* à l'échelle mondiale, et offre à tous types de voyageurs une sélection de produits internationaux à emporter et à consommer à tout moment de la journée. Divers et La Pausa font également partie des marques locales en cours de déploiement.

Aux Etats-Unis, l'appel d'offres pour le terminal 1 de LAX (aéroport de Los Angeles) demandait que soit proposée aux passagers une expérience inattendue au goût de Californie. Le Groupe l'a emporté grâce à une proposition inspirée par l'état d'esprit propre à cet Etat de la côte ouest. Trois des quatre enseignes installées sont renommées localement, comme California Pizza Kitchen, et toutes utilisent des ingrédients frais, produits à proximité, y compris pour les options végétariennes, végétaliennes ou sans gluten. En Italie, le Groupe a complètement revu son offre dans l'aéroport de Milan-Malpensa à l'occasion de l'exposition universelle 2015, en mettant l'accent sur le patrimoine culinaire et gustatif du pays. Un *food court* MyChef de 1000 m² a ainsi été ouvert, divisé entre tables, cuisines et marchés. Sept kiosques y proposent différents produits du cru sous forme de marché, en partenariat avec des enseignes italiennes de référence (Mutti, Barilla, Ferrarini). Le Groupe a également fait dans la couleur locale avec l'ouverture du Davide Oldani Café, en association avec ce chef étoilé réputé, et d'un restaurant à l'enseigne Rossopomodoro. En France, les aéroports de Strasbourg-Entzheim et Biarritz Pays Basque ont prolongé leurs contrats avec le Groupe grâce, entre autres, à une offre de concepts sur-mesure répondant aux attentes du concédant autour d'offres positionnées sur une identité régionale. A l'aéroport de Toulouse-Blagnac, le Comptoir du Sud-Ouest est venu renforcer l'ancrage terroir représenté par le Café Stade Toulousain. A l'EuroAirport Basel Mulhouse Freiburg, le Groupe a ouvert en zone publique le 3 Länder Restaurant, dont la carte est composée exclusivement de recettes locales. Plus globalement, chaque point de vente de restauration rapide en marque propre propose désormais un sandwich régional.

e) Comprendre les besoins

Pour remporter les appels d'offres puis prolonger ou renouveler les contrats, il est nécessaire de comprendre aussi bien les attentes des concédants que celles des convives. En Espagne, Areas a appliqué le principe des enquêtes en ligne à la totalité de ses points de vente. Elles sont accessibles à l'aide d'un URL personnalisé pour chaque point de vente ou par lecture d'un code QR qui apparaît sur le ticket de caisse. Un code unique est généré à chaque transaction, ce qui permet de croiser les indices de satisfaction avec les tickets moyens, les produits, et

même avec l'employé concerné, pour affiner les informations obtenues et en tirer des enseignements concrets. Des alertes sont automatiquement générées en cas de clients mécontents. Elles sont envoyées par e-mail aux responsables du service clients, ainsi qu'aux responsables directs de l'établissement affecté, qui se mettent immédiatement en contact avec le client pour s'excuser et connaître dans le détail les raisons de son mécontentement. Cette procédure a reçu un accueil très positif de la part des clients et des employés, après avoir vu les réactions des clients après l'appel.

Au Portugal, le Groupe a tissé un lien de confiance avec ANA, gestionnaire des principaux aéroports du pays. Pour mieux répondre aux attentes des voyageurs et du client, Areas a réintroduit des enseignes locales qui viennent compléter une offre de marques mondiales. Au Chili, l'initiative a été lancée par le Groupe, mais elle a rencontré le même succès auprès du concédant, ouvrant la voie à des extensions et à de nouveaux contrats. Aux Etats-Unis, la forte composante californienne de l'offre du Groupe pour le Terminal 1 de l'aéroport de Los Angeles, du choix des enseignes aux circuits d'approvisionnement (même la bière est locale) en passant par les menus sans lactose, sans OGM ou sans gluten, a parfaitement répondu aux exigences du client et régale désormais les voyageurs. En Italie, le Groupe n'a pas hésité à reconstruire l'ensemble de ses points de vente de l'aéroport de Milan-Malpensa dans le cadre de la mobilisation générale des acteurs économiques de la région pour la réussite de l'exposition universelle 2015, une démarche qui n'est pas passée inaperçue.

1.5.1.2.2 Le marché autoroutes

a) Chiffres clés 2015 :

- **615 millions d'euros de chiffre d'affaires** (37 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N°1 en France et en Espagne
- 259 aires d'autoroute dans le monde

Les aires d'autoroute sont un marché historique du Groupe, leader en France et en Espagne. Son offre diversifiée de restauration et de services en fait un acteur référent en Europe. Ce savoir-faire s'exporte aujourd'hui aux Etats-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...), le Groupe développe une offre diversifiée de restauration, de boutiques et de services : les cafétérias 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) Des enseignes familières

Sur les aires d'autoroute comme dans les gares ou les aéroports, les voyageurs apprécient de retrouver facilement leurs repères grâce à la présence d'enseignes connues et appréciées, qui obéissent aux codes de la restauration commerciale. En Espagne, la crise a été l'occasion d'optimiser les implantations en fermant certains points de vente et en rénovant les autres pour une meilleure expérience utilisateur. Cette démarche, qui a nécessité des investissements conséquents, dépasse le simple coup de peinture, et une attention particulière a été portée à des détails qui n'en sont pas vraiment, comme les assortiments de produits, la connexion wifi ou les toilettes. Areas continue ainsi de mettre en œuvre sa marque Aireas, qui transforme les aires d'autoroute avec un tout nouveau concept, en incorporant des produits régionaux entre autres prestations à valeur ajoutée. D'autre part, le Groupe continue de miser sur la collaboration avec des marques de restauration connues, dont certaines ont rencontré un excellent accueil, comme Burger King et Il Caffè di Roma sur les aires de La Selva et El Vallès. En Italie, les bars des aires de Lambro et Turchino ont été rénovés sous l'enseigne locale Briciole.

En France, cette tendance accompagne la volonté des concédants d'aller au-delà du self et de la cafétéria. Début 2016, l'aire de Bourges Ste-Thorette accueille ainsi un restaurant Francesca et une boutique Franprix dans le cadre d'un appel d'offres remporté cette année par le Groupe auprès de Cofiroute. Dans le cadre de renouvellements ou d'extensions de contrat avec ce même opérateur, le Groupe plantera des Courtepaille (Poitiers Est, Orléans), des Paul (Limours, Le Mans Sud, Orléans), un Pizza Hut et un McDonald's (Limours), un Subway (Orléans), une Boîte à Pizza (Le Mans Sud)... La mise en place de ces enseignes et d'autres comme Columbus Café, Costa Coffee ou La Croissanterie a joué un rôle clé dans l'obtention de certains marchés.

c) Une restauration de plus en plus rapide

En France, le Groupe travaille désormais avec les trois principales enseignes de burgers : Quick, McDonald's, et Burger King. De retour sur le marché français depuis 2013, ce dernier a connu un engouement exceptionnel sur le territoire. L'expérience client autour du *made to order* (un burger préparé à la minute afin de le servir chaud et fumant), et le *have it your way* (qui offre la possibilité à chacun de créer son burger) ont séduit les consommateurs. Adapté aux lieux de forte affluence, L'Original McDonald's propose un nouveau concept urbain sur les autoroutes, une offre conçue pour une

clientèle nomade et pressée avec des espaces de vente plus conviviaux et intimistes. Le concept met l'accent sur des services 2.0 favorisant la vente à emporter : bornes tactiles de commande, commande en ligne ou sur applications. A découvrir sur l'aire de Limours.

Sur la même aire, le leader mondial de la pizza a fait évoluer son concept afin de répondre aux consommateurs dans les lieux de transport. Grâce à son enseigne Pizza Hut Express, les clients peuvent consommer rapidement des pizzas à la part ou entières, mais aussi des pâtes et des salades, sur place ou à emporter. Les menus proposés à des prix attractifs et le design moderne du point de vente satisferont les attentes des convives sur autoroute. Courtepaille va dans la même direction avec Courtepaille Comptoir, nouveau concept destiné à une clientèle mobile de professionnels et de familles en déplacement qui allie service à table pour les grillades et libre-service pour les entrées, les desserts et les boissons.

d) Des enseignes qui évoluent

Même les enseignes avec lesquelles les voyageurs sont familiers cherchent à évoluer pour mieux répondre aux besoins spécifiques qui apparaissent sur autoroute. Ainsi, l'ouverture du premier restaurant de service à table sous l'enseigne Paul a eu lieu sous l'égide du Groupe sur l'aire de Gevrey Est Chambertin, près de Dijon en Bourgogne. Ce concept hybride propose de la vente à emporter tout au long de la journée, mais dispose également d'une salle de restauration à table distincte. Face aux attentes de cette clientèle particulière, le Groupe a développé Philéas Grill, module complémentaire de sa marque déjà présente sur le réseau autoroutier. La volonté d'une qualité de tous les instants est perceptible dès l'accueil des voyageurs qui se traduit au travers d'une charte d'engagement préconisant une préparation des produits sur place pour des repas équilibrés. Du côté de la carte, l'offre s'articule autour d'un cœur de gamme permanent, composé des produits incontournables tels que l'entrecôte ou le cheeseburger et de produits du moment (gratin de macaroni, filet de merlu...) mais aussi des plats traditions, des grillades et des snacks chauds. La gamme est renouvelée deux fois par an, et Philéas Grill propose également trois menus pour satisfaire toutes les envies et toutes les bourses (Petit Prix, Tradition, Burger). Des bippers, remis aux clients une fois leur commande passée, permettent de fluidifier le service de manière interactive et novatrice.

e) La location-gérance, nouveau modèle économique

Afin de faire évoluer son modèle économique et d'alléger ses investissements, le Groupe a décidé de conclure des partenariats avec les pétroliers pour la gestion globale des services sur certaines aires d'autoroute. Que ce soit avec Total ou Esso, les acteurs pétroliers de premier plan savent qu'être aux côtés du Groupe est un vrai atout dans des appels d'offre disputés. Ces accords comprennent

généralement une participation croisée dans la location-gérance de la boutique et du restaurant afin de garantir l'implication des deux interlocuteurs. Grâce à la qualité de nos offres et à ces partenariats solides, le repositionnement du Groupe sur les stations-services en tant que sous-concessionnaire boutique et restauration est un succès qui en appelle d'autres.

1.5.1.2.3 Le marché gares, villes et loisirs

a) Chiffres clés 2015

- **376 millions d'euros de chiffre d'affaires** (22 % du chiffre d'affaires du marché restauration de concession)
- N°1 de la restauration dans les gares en France
- 73 gares en Europe

b) 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.

Succès 2015

Espagne - Areas a rénové ses points de vente dans 13 gares avec de nouvelles enseignes

France - le Groupe a signé avec la SNCF une macro-AOT concernant 14 gares de son portefeuille

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. Le Groupe 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.

Une forte emprise parisienne

D'après le Boston Consulting Group, la France possède le troisième système ferroviaire le plus performant d'Europe, derrière la Suisse et la Suède, ex-aequo avec le Danemark. Son réseau est bien sûr largement plus important, que ce soit en nombre de gares ou de kilomètres de voies. Rien qu'à Paris, on compte six gares d'importance pour les activités du Groupe : gare du Nord, gare de l'Est, gare de Lyon, gare d'Austerlitz, gare Montparnasse, gare Saint-Lazare. Les nombreuses ouvertures réalisées au cours de l'année écoulée,

notamment gare du Nord, ont conforté la position de leader du Groupe dans les gares de la région parisienne. La signature d'un contrat-cadre multi-sites avec la branche SNCF Gares & Connexions pérennise notre relation commerciale, et les perspectives sont prometteuses avec des travaux conséquents entrepris dans certaines gares, à l'image du travail réalisé à Saint-Lazare, et l'expiration de contrats encore détenus par nos concurrents. Un second appel d'offres global avec SNCF Gares et connexion portant sur 34 espaces de restauration dont 14 en Gare du Nord a été remporté pour une durée de 10 ans fin 2015.

L'ère du *retail* alimentaire

A l'image des aéroports devenus des centres commerciaux de luxe, les gares font leur révolution, notamment en centre-ville, et dévoilent progressivement de nouveaux atouts et une offre élargie qui va au-delà de la restauration. En Espagne, la rénovation de 13 gares (dont les principales madrilènes) a été l'occasion pour le Groupe de renouveler les marques en introduisant des enseignes comme La Pausa, Café Café et Burger King, mais aussi d'ouvrir des boutiques type *convenience store* sous la marque Eureka. Le Groupe propose ainsi une nouvelle gamme de produits plus moderne, ciblant le client urbain qui fait la navette quotidiennement. A la gare de Barcelona Sants, c'est un *outlet* Divers qui a été ouvert sur le principe du *shop in shop*, avec des *corners* dédiés aussi bien au *food* qu'au *retail* et mixant les enseignes maison (Deli&Cia) avec des marques reconnues comme Samsonite.

En France, si le Monop' Lab de la gare Montparnasse est un espace de test pour différentes offres et configurations, le déploiement des Dailymonop' est un succès qui va se poursuivre et qui en appelle d'autres sur ce créneau. C'est ainsi que le Groupe a imaginé le concept Easy Drugstore sur le principe de la boutique du quotidien, répondant aux besoins des concédants comme des clients avec une offre presse et retail en partenariat avec Carrefour Express qui vient compléter le savoir-faire existant en restauration. Ces *combistores* seront installés dans six gares, dont quatre ne faisaient pas encore partie du portefeuille du Groupe. Le fait de s'appuyer sur des marques fortes dans l'univers du *retail* alimentaire a joué un rôle clé dans la signature de la macro-AOT.

c) Ville et loisirs

Dans les musées et hauts lieux de la culture, le Groupe met en œuvre des savoir-faire d'exception pour valoriser chacun de ces lieux uniques, qui sont autant de vitrines. 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.

Succès 2015

Italie - Pendant l'Expo Milano 2015, MyChef a géré trois points de vente événementiels imaginés pour l'occasion

France

- le Groupe a su mobiliser l'ensemble de ses ressources (600 personnes) et de ses expertises (concepts éphémères) pendant les quatre jours du salon international de l'aéronautique et de l'espace sur le site de Paris-Le Bourget
- ouverture du nouveau Center Parcs du Bois aux Daims et rénovation sur les autres sites Center Parcs
- après six années d'accompagnement, le Grand Palais prolonge sa collaboration avec le Groupe pour la gestion de ses espaces de restauration situés dans les Galeries Nationales, pour une durée de quatre ans

La gastronomie au premier plan

Spécialiste de la restauration collective et de la restauration de concession, le Groupe a toujours accordé une grande importance à la qualité de son offre et à sa valeur culinaire. Aujourd'hui, il exploite de nombreux restaurants gastronomiques, avec à leur tête des chefs réputés. Aux Etats-Unis, le Perez Art Museum de Miami (PAMM) est une référence en la matière pour THS. La qualité de la nourriture servie au restaurant Verde ou dans le cadre d'événements spéciaux sur la grande terrasse est irréprochable, et en phase avec la culture *healthy* de Miami. Le travail de la chef Kaytlin Brakefield sur le menu a d'ailleurs été salué par la presse locale. En France, dans les jardins du Château de Versailles, le Groupe a mené de grands travaux pour redonner tout son lustre à la Petite Venise, une adresse historique et prestigieuse. Les origines françaises du Groupe participent à sa légitimité en tant que restaurateur de référence, y compris dans la gastronomie. En Italie, dans le cadre de l'exposition universelle 2015 de Milan qui avait pour thème « Nourrir la planète, énergie pour la vie », le Groupe s'est allié avec des partenaires comme Lavazza, Ferrarini et un chef ambassadeur deux étoiles Michelin pour proposer une offre gastronomique de prestige à cette occasion. Elle a pris la forme de trois points de vente événementiels : Casa Ferrarini, Piazzetta del Caffè Lavazza et surtout Zafferano e Riso - Chiosco Davide Oldani, pour lequel le chef italien avait imaginé une recette spéciale de risotto.

Des approvisionnements verts

La stratégie RSE du Groupe couvre évidemment l'ensemble de ses activités et prend de nombreuses formes. Pour la ville et les loisirs, il s'agit notamment d'optimiser les approvisionnements afin de les rendre aussi durables que possible. En Italie, la possibilité de participer à l'exposition universelle 2015 de Milan était conditionnée à la signature

d'un protocole d'approvisionnement vert. Celui-ci couvrait les denrées périssables, mais également tout le matériel utilisé sur place qui devait pouvoir être compostable, y compris le mobilier. En France, la préparation de la COP21 en décembre 2015 sur le site de Paris-Le Bourget comprend également un large volet autour de l'approvisionnement local, en plus de la lutte contre le gaspillage, par exemple.

d) Center Parcs, en perpétuelle évolution

Présent dans plusieurs de ces parcs de loisirs en France et en Allemagne, le Groupe a célébré l'ouverture le 29 juin 2015 au public du nouveau Center Parcs du Bois Aux Daims, le cinquième en France, situé dans la Vienne. Ce parc comprend 800 cottages et 8 maisons dans les arbres, un cœur animalier de 10 ha et une zone sanctuaire de 35 ha avec 150 daims. L'offre de restauration s'articule autour de 3 pôles : restauration à table (Jungle Circus – buffet, Il Giardino – pizzeria, Cocoon – café/restaurant, crêperie, restauration rapide et bar, Quick, bowling), retail (Carrefour Express, boulangerie-pâtisserie), livraison/traiteur. Cette organisation tient compte de la baisse du service à table et du succès des offres de restauration rapide telles que Quick ou Paul, mais aussi du succès des activités de retail telles que Carrefour et du service en cottage, développé par le Groupe. Dans les parcs déjà ouverts, l'évolution est permanente pour rester en phase avec les attentes et les usages, notamment en intégrant des enseignes bien connues comme Quick ou Carrefour Express et des concepts maisons comme Cocoon, ainsi que ces points de vente éphémères en haute saison.

1.5.2 LES STRATÉGIES

Le Groupe poursuit une stratégie centrée sur son métier de restaurateur avec, d'une part, ses deux activités principales et complémentaires : la restauration collective et la restauration de concession, et d'autre part, l'activité services sur laquelle il met en œuvre une approche sélective. Cette stratégie vise principalement à consolider ses positions de leadership en Europe continentale, accroître sa présence et ses parts de marché aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, et pénétrer l'Europe du Nord, le Moyen-Orient et l'Asie pour le marché des aéroports.

Le Groupe entend 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 I. 14-015) en particulier aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne en restauration collective.

Le Groupe ambitionne d'être le restaurateur de référence grâce à une stratégie de différenciation qui reposera sur une approche marketing et digitale innovante centrée sur l'expérience client. La connaissance du consommateur, la technologie et l'esprit d'innovation du Groupe seront des atouts importants.

Pour déployer cette stratégie, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation, renforcé les équipes du top management et élaboré un plan de transformation baptisé Tsubaki. Celui-ci comprend trois piliers et huit chantiers destinés à accélérer la croissance, réduire les coûts et soutenir l'excellence opérationnelle.

Le Groupe a l'intention de saisir les opportunités significatives sur des marchés en croissance. En effet, le marché global de la restauration collective représente 430 milliards d'euros, où les taux d'externalisation moyens de seulement 35% et le positionnement stratégique du Groupe offrent des opportunités de croissance significatives. En ce qui concerne le marché mondial de la restauration de concession, celui-ci représente 26 milliards d'euros et devrait continuer à croître de 4% par an d'ici à 2018, porté notamment par le développement du trafic des aéroports.

De plus, le Groupe s'est fixé des objectifs financiers ambitieux pour 2020, qui se traduisent notamment par un chiffre d'affaires compris entre 7 et 8 milliards d'euros, une marge d'EBITDA de 9 à 10% du chiffre d'affaires, d'un ratio *free cash flow*/EBITDA de 45 à 50% et par la poursuite de sa politique de rémunération de ses actionnaires.

1.5.2.1 Stratégie sur le marché restauration collective

En restauration collective la stratégie du Groupe vise à poursuivre sa croissance organique en déployant des solutions créatrices de valeur pour continuer à gagner des parts de marché en capitalisant sur le mouvement progressif d'externalisation constaté sur ses principaux marchés. Le Groupe vise à consolider ses positions en Europe Continentale, croître au Royaume-Uni et aux Etats-Unis grâce, en particulier, à des acquisitions ciblées. Enfin, il vise une percée en Asie qui offre des opportunités de croissance considérables.

Afin de poursuivre sa stratégie ambitieuse de développement, le Groupe s'appuie sur les atouts suivants : une taille critique dans chaque pays, sa réputation de restaurateur de référence et les partenariats de confiance noués avec ses clients, sa capacité à innover et ses outils de production. Il entend également apporter une attention particulière à l'analyse des besoins des consommateurs et offrir ainsi une expérience utilisateur innovante, notamment via des solutions digitales.

1.5.2.1.1 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 capacités commerciales sur les segments nouveaux et prometteurs.

Le Groupe développe dans ce but des offres incluant des concepts de restauration rapide snacking et à emporter, segment le plus dynamique du marché et très complémentaire des offres traditionnelles. Le recours à des marques de franchises fortes, domaine où le Groupe 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 des concepts 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, le secteur pénitentiaire en France et aux Etats-Unis, et la restauration embarquée dans les transports ferroviaires en Europe.

1.5.2.1.2 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 publiques qui doivent aujourd'hui freiner la hausse de leurs dépenses.

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 renforcer 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.

1.5.2.1.3 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 en profitant de la consolidation en cours des opérateurs du marché de la santé en Europe. 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 Etats-Unis pour les repas frais ou surgelés à destination des seniors.

Consolider ses positions de marché en restauration collective 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, sur le marché pénitentiaire et sur la restauration d'entreprise haut de gamme ;
- poursuivre sa stratégie de croissance externe sur ses marchés clés européens, en particulier le Royaume-Uni, ou sur d'autres marchés à fort potentiel en procédant à des acquisitions sélectives susceptibles de générer rapidement des synergies tout en maintenant une discipline financière et juridique exigeante dans la mise en œuvre de sa politique d'acquisitions.

1.5.2.2 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 organisations 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/services et *facility management* pour répondre à des appels d'offres globaux, fidéliser ses clients et optimiser sa structure de coûts tout en augmentant son chiffre d'affaires, en particulier auprès des grands comptes.

1.5.2.3 Stratégie sur le marché restauration de concession

En restauration de concession, les opérations du Groupe sont désormais regroupées dans une branche qui opère sur le plan mondial sous la marque Areas ; le Groupe se positionne ainsi 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 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 adopte 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 continue d'inventer de nouvelles propositions associant plusieurs offres de restauration et de *retail*, aidant les voyageurs à tirer le meilleur parti de leur temps.

La politique d'enseignes est construite autour de quatre axes : la poursuite de partenariats avec des enseignes mondiales, le développement du cobranding en partenariat avec des marques de grande consommation, la recherche d'enseignes locales bien ciblées, et le renforcement de marques en propre.

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 renforce également 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 et Europe du Nord, 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 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. L'optimisation de sa présence sur le réseau autoroutier permet également d'améliorer sa rentabilité.

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. En Allemagne, en Italie et aux Etats-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 Etats-Unis, où le Groupe s'est développé en moins de 10 ans sur les grands aéroports et deux 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.

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 concession

Soucieux de rester au plus près des réalités des marchés où il opère, le Groupe entend être un acteur parfaitement local 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 du Nord, au Moyen-Orient et en Asie sur le marché des aéroports qui offre des opportunités de développement significatives.

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

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.

1.5.3 LES ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

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

1.5.3.1 Elior, leader international de la restauration et des services opérant sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs

1.5.3.1.1 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 un nombre limité de grands acteurs nationaux ou internationaux. 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 concession, 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 Group 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 2014, 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 concession ;
- en Italie, leader en restauration collective et numéro un en restauration de concession sur le marché aéroports ;
- au Royaume-Uni, le 5^e 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 concession, et plus récemment en 2013, sur les marchés de la restauration collective avec l'acquisition de TrustHouse Services. Le marché américain représente un relais de croissance important pour le Groupe, notamment grâce à la restauration de concession 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^e acteur le plus important de la restauration de concession sur le marché autoroutes, et, sur la base du chiffre d'affaires 2014, le 5^e acteur le plus important de la restauration collective sur le marché enseignement et santé.

1.5.3.1.2 Des dynamiques de marchés attractives en restauration collective et services

Le Groupe est présent sur des marchés bénéficiant d'un fort potentiel de croissance. En Europe, le marché accessible de la restauration collective externalisée dans lequel le Groupe opère des activités est estimé à 19 milliards d'euros par le Groupe. Aux États-Unis, le marché accessible de l'activité de restauration collective est évalué à 81 milliards de dollars U.S., dont seulement 33 milliards externalisés. Enfin, le marché français de la propreté, externalisé et accessible, est estimé à 12 milliards d'euros, soit 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 des services dans lesquels le Groupe évolue bénéficie de solides relais de croissance :

- dans le secteur privé, sur le marché entreprises, 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, notamment en Italie et en France ;
- le Groupe estime, par ailleurs, que le marché santé va continuer à croître, notamment en France et aux Etats-Unis en raison du vieillissement de la population, des taux d'externalisation aujourd'hui assez faibles et du développement de services à plus forte valeur ajoutée tels que la livraison de repas à domicile, 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 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.

1.5.3.1.3 Des fondamentaux de marché solides dans la restauration de concession

La taille des marchés accessibles de la restauration de concession 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.

1.5.3.2 Une forte complémentarité entre les deux activités du Groupe, restauration collective et services et restauration de concession, qui offrent de multiples relais de croissance

1.5.3.2.1 Le Groupe repose sur deux piliers aux caractéristiques complémentaires

Le Groupe est présent sur deux activités complémentaires que sont la restauration collective d'une part, et la restauration de concession, 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 concession 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 dans 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 et loisirs de l'activité de restauration de concession, 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, permet 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 concession, 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 concession 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 ses marques commerciales : Elior, Areas et Elior Services lui permettant ainsi d'optimiser une réputation de qualité et d'excellence construite depuis de nombreuses années dans certaines activités.

1.5.3.2.2 De multiples relais de croissance organique en restauration collective, en services et en restauration de concession, résultant notamment de la capacité d'innovation du Groupe

Dans le cadre de ses activités de restauration collective et de 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 2014, n'étaient externalisés qu'à hauteur de plus de 25%. 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 la réussite du contrat signé 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 concession, 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.

1.5.3.3 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 concession.

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 treize pays, la France, premier marché du Groupe, ne représentant que 50 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe sur l'exercice clos le 30 septembre 2015. Le Groupe a ainsi récemment renforcé sa position sur le marché nord-américain de la restauration collective avec l'acquisition de Cura Hospitality et Starr Restaurant Catering Group en 2015 (après celle 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. Au cours du même exercice, les cinq plus grands contrats conclus par le Groupe en restauration de concession ont

représenté quant à eux environ 20 % du chiffre d'affaires de son activité restauration de concession.

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 inclut des clauses de renouvellement automatique et des clauses d'indexation basées sur le prix de certaines matières premières ainsi que sur le coût de la main d'œuvre. Par ailleurs, le Groupe entretient des relations de très longue date avec un certain nombre de grands groupes internationaux tels qu'Airbus, Renault et L'Oréal. Les taux de rétention et de satisfaction des clients de la restauration collective sont élevés. À titre d'exemple, dans les activités de restauration collective et de services, le Groupe estime que le taux moyen de rétention au cours des trois derniers exercices était d'environ 90,9%, THS aux États-Unis estime avoir un taux de rétention de 91,5 %. 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.

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 concession et ainsi à la résilience globale du modèle.

1.5.3.4 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 quinze 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 du Groupe. 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^e 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.

1.5.3.5 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.

1.5.3.5.1 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 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 de 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.

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

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.

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

1.5.4.1 Le marché de la restauration collective

Le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée sur l'ensemble des pays où il est présent, hors Etats-Unis, (France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Portugal) représente un chiffre d'affaires d'environ 19 milliards d'euros en 2014, contre environ 17 milliards d'euros en 2008 (Source : Gira). La France, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne représentent environ 60% 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 la restauration collective externalisée (dans ses 4 pays de présence) a maintenu un rythme de croissance stable, estimé à un taux annuel de 2,4% entre 2008 et 2014 (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 23 milliards d'euros en 2014, soit environ 42% du marché total des services de restauration collective (Source : THS/Technomic).

1.5.4.1.1 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 2014. Le marché entreprises vise également des clients du marché de la défense et du marché pénitentiaire. En Europe, le Groupe estime qu'en 2014 le marché entreprises a représenté environ 41% 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 2014 environ 35% de l'ensemble des ventes de la restauration externalisée¹, et que la restauration fournie au marché de la défense et au marché pénitentiaire a représenté 6% des ventes de restauration externalisée (Source : THS/Technomic).

¹ A l'exclusion des segments « recreation & concessions »(vending, sports)

1.5.4.1.2 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 2014, 55% et le secteur privé 45% du chiffre d'affaires externalisé en France du marché enseignement. Le Groupe estime que le marché enseignement a représenté en 2014 environ 26% 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 2014 environ 39% du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées aux États-Unis (Source : THS/Technomic).

1.5.4.1.3 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 11,4% et 20% du chiffre d'affaires total externalisé de la restauration en 2014. 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 2014 environ 28% 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 2014 environ 21% du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées (Source : THS/Technomic).

1.5.4.1.4 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 2014 environ 6,7 milliards d'euros, soit environ 38% du montant total du marché de la restauration collective dans ce pays, estimé à environ 17,6 milliards d'euros en 2014. Le Groupe considère que le marché français de l'externalisation des services de

restauration collective a bénéficié d'une croissance soutenue, d'environ 2,5% par an depuis 2008. 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% et 3% sur la période 2014-2018. Le marché entreprises en France est bien développé, avec environ 82% de ventes externalisées en 2014, 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 2008 à 2014 en passant de 14% à 25%. Le Groupe estime en revanche que les taux d'externalisation des marchés enseignement et santé demeurent faibles : 31% et 29% en 2014. Les marchés externalisés des marchés enseignement et santé représentent respectivement 1,7 milliard d'euros et 2,1 milliards d'euros en 2014. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché du marché enseignement pourrait augmenter à un taux annuel moyen de 3% entre 2014 et 2018, et de 3% à 4% sur la même période pour le marché Santé.

b) Espagne

Le marché espagnol de la restauration collective externalisée représenterait 1,8 milliard d'euros en 2014, soit environ 46% du montant total du marché de la restauration collective, estimé à 4 milliards d'euros en 2014. Malgré la forte récession en Espagne depuis 2008, le marché de la restauration collective est demeuré robuste. 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 d'environ 2,5% sur la période 2014-2018. Les principaux marchés de la restauration collective en Espagne sont : le marché entreprise, le marché enseignement et le marché santé, représentant respectivement 26%, 36% et 38% du chiffre d'affaires global de la restauration collective en Espagne. En 2012, 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 2014, représentant environ 63% du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 6,6 milliards d'euros en 2014. Le Groupe estime que le marché global italien de la restauration collective est resté stable depuis 2008. 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 d'environ 1% sur la période 2014-2018. 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 2014. 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 77% 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 2014, 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 5,3 milliards de livres en 2014 soit environ 54% du montant du marché total de la restauration collective. Le Groupe estime que le marché anglais de la restauration collective externalisée a augmenté de 2008 à 2014 à un taux annuel d'environ 2,9%. 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 90%. Le Groupe considère en revanche que le taux d'externalisation reste moins important dans le marché enseignement (avec un taux d'externalisation d'environ 34%) et dans le marché Santé (avec un taux d'externalisation d'environ 35%), 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 23 milliards d'euros en 2014, soit 42% du montant total du marché de la restauration collective 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 d'environ 3,0% sur la période 2014-2018. 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 82%, 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 24%).

1.5.4.1.5 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 2014. Le Groupe considère que le marché français de la restauration collective est relativement concentré, ses trois premiers acteurs représentant environ 74% (le marché des services inclus) 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 34,1% (marché des services inclus) le Groupe estime être le leader du marché entreprises en France. Le Groupe est également leader sur le marché enseignement avec une part de marché d'environ 32% en 2014. Sur le marché santé, avec une part de marché d'environ 15% en 2014, 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 2014, avec une part de marché estimée à 21%. Le Groupe considère que le marché espagnol de la restauration collective demeure fragmenté, ses trois premiers acteurs représentant environ 47% 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 2014, avec une part de marché estimée à 15%. Le marché italien de la restauration collective demeure très fragmenté. Le Groupe estime que les trois premiers acteurs de la restauration collective en Italie représentaient environ 35% des ventes de la restauration externalisée en 2014. 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 2014, avec un taux d'externalisation de 63%, et pourrait croître à taux annuel moyen d'environ 1,0% sur la période 2014 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 2014, 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 55% 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 services qui offrent également des services de restauration.

e) États-Unis

Le Groupe estime que THS est le sixième acteur de la restauration collective aux États-Unis, sur la base du chiffre d'affaires 2014, avec une part de marché estimée à 1,5% (hors impacts des acquisitions de Starr Restaurant Catering Group et Cura Hospitality). Le marché de la restauration collective aux États-Unis est concentré, avec les trois premiers acteurs représentant plus de 75% des ventes générées dans la restauration collective externalisée en 2014. 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 que Thompson Hospitality ainsi que de nombreuses entreprises locales.

1.5.4.1.6 Les tendances de marché

a) Croissance de l'externalisation

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

se concentrer sur leurs cœurs de métier, ce qui les amènera à accélérer l'externalisation de leurs activités annexes, notamment les services de restauration. De plus, il est rare que les entités ayant externalisé leurs besoins procèdent à une ré-internalisation. Aussi le Groupe s'attend-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. 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.

1.5.4.2 Le marché des 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.

1.5.4.2.1 Marché géographique principal

La France est le principal marché géographique du Groupe pour son activité des services. Le Groupe estime que le marché des services de propreté a généré en France 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 d'environ 2,0% sur la période 2013 à 2019, sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe.

1.5.4.2.2 Environnement concurrentiel

Le Groupe estime que le marché français des services de propreté est extrêmement fragmenté. Selon certaines études de marché, les dix premières entreprises de propreté ont représenté en France environ 40% du marché

de services de propreté externalisé sur la base du chiffre d'affaires en 2013.

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 2013, 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 23% sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2013. 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 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.

1.5.4.2.3 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 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 tendent à développer leurs offres en proposant à leurs clients une palette plus large de services. Ces offres vont

de la combinaison de services de petite maintenance tels que le nettoyage, la maintenance courante et l'assistance bureautique, à la vente combinée de services et de restauration. Du fait de la concentration croissante du marché des services, les grands prestataires seront de plus en plus en mesure d'offrir à leurs clients un vaste spectre de services à des prix attractifs.

d) Professionnalisation du marché de l'externalisation des services

Historiquement, les services, 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.

1.5.4.3 Le marché de la restauration de concession

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.

1.5.4.3.1 Taille du marché

a) Le marché aéroports

France

Le Groupe estime que le taux de croissance annuel du marché de la restauration de concession en aéroports est de 2,9% entre 2008 et 2014. Le chiffre d'affaires généré est passé d'environ 245 millions d'euros en 2008 à environ 291 millions d'euros en 2014. 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 d'environ 6,0% sur la période 2014-2018.

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 8,5% entre 2006 et 2013, 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 compensée 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 atteint 279 millions d'euros en 2014 contre 272 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 d'environ 1,0% sur la période 2014-2018.

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 qu'en 2014, le chiffre d'affaires total généré par le marché de la restauration de concessions d'aéroports aux États-Unis a atteint 3,6 milliards d'euros. 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 6,0% et 6,5% sur la période 2014-2020.

b) Le marché autoroutes

France

Le Groupe estime que le marché français de la restauration de concessions sur autoroutes a retrouvé en 2014 son niveau de 2008 à 408 millions d'euros après avoir atteint 430 millions d'euros. 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 concession sur autoroutes pourrait augmenter à un taux annuel moyen d'environ 2,0% sur la période 2014-2018.

Italie

Le Groupe estime que le marché italien de la restauration de concessions sur autoroutes atteint 1,1 milliard d'euros en 2014. Cependant, le marché a connu des difficultés notamment en 2012 en raison des difficultés économiques conjoncturelles (baisse du trafic voyageurs et de la diminution du montant moyen dépensé par client).

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 2014, le chiffre d'affaires généré par le marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes représentait 154 millions d'euros contre 206 millions d'euros en 2012, soit une baisse moyenne annuelle de 13,5%. 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 d'environ 1%.

États-Unis

Le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes aux États-Unis représentait environ 600 millions d'euros en 2014. Le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes aux États-Unis devrait croître dans les années à venir à un rythme moyen d'environ 3% par an.

c) Le marché gares, ville & loisirs

France

De même que pour d'autres secteurs du marché de la restauration de concession en France, le Groupe estime que le marché de la restauration de concession 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 2,4% de 2008 à 2014, passant d'environ 299 millions d'euros en 2008 à environ 327 millions d'euros en 2012 et à 345 millions d'euros en 2014. 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 externalisées de restauration et de boissons au sein des villages de vacances et parcs de loisirs représentait 660 millions d'euros en 2014. 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 d'environ 3% sur la période 2014-2018.

Espagne

Les concessions dans les gares espagnoles ont été affectées par la situation économique difficile, le chiffre d'affaires du marché passant d'environ 82 millions d'euros en 2012 à environ 67 millions d'euros en 2014. Ceci s'explique notamment par la décroissance du nombre de repas de 1,7% par an entre 2008 et 2014 (liée à la diminution du trafic de passagers de 1% par an) qu'une augmentation du panier moyen de 0,5% par an n'a pas pu compenser. 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 2,0% et 3,0% sur la période 2014-2018.

1.5.4.3.2 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.

a) France

Le Groupe estime qu'il est le principal exploitant de restauration de concession en France sur la base du chiffre d'affaires 2014, avec une part de marché d'environ 60% du marché français de la restauration de concession du marché Aéroports, environ 70% du marché français du marché Autoroutes et environ 34% 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 91%, 97% et 77% 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.

b) Espagne

En Espagne, le Groupe opère dans 17 aéroports et 43 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 2014, avec une part de marché d'environ 68% du marché de la restauration de concessions aéroports, une part de marché d'environ 60% du marché de la restauration de concessions autoroutes et une part de marché d'environ 39% 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 concession en aéroports, sur autoroutes et en gares en Espagne, les deux premiers opérateurs ont représenté respectivement environ 77%, 77% et 88% du chiffre d'affaires 2014. Les principaux concurrents du Groupe sont Eat Out (sur le marché de la restauration de concession en gares), SSP (sur le marché aéroports) Autogrill (sur le marché de la restauration de concession en gares et sur le marché autoroutes) et Cafestore (sur le marché autoroutes).

c) 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 71% en 2014. 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 premier exploitant de concession de restauration et de boissons sur la base du chiffre d'affaires 2013, avec une part de marché estimée à 31% 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 troisième exploitant de concessions de restauration et de boissons sur la base du chiffre d'affaires 2013, avec une part de marché estimée à 4% du marché.

d) 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.

1.5.4.3.3 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 4% 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.

1.5.5 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 concession 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.

1.5.5.1 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 concession 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.

1.5.5.1.1 Sécurité alimentaire et hygiène

a) Union Européenne

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

Ce Paquet Hygiène est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Pour les activités de restauration d'Elior, le Groupe est soumis à quatre textes du Paquet Hygiène : trois règlements : le règlement (CE) n° 178/2002, le règlement (CE) n° 852/2004 et le règlement (CE) n° 853/2004 et un règlement d'application : le règlement (CE) n° 2073/2005.

Le Règlement (CE) n°178/2002, appelé aussi « Food Law », constitue le socle de la sécurité sanitaire des aliments. Son champ d'application couvre les denrées alimentaires et l'alimentation animale. Il a créé l'EFSA (European Food Safety Authority) et le réseau d'alerte rapide européen (RASFF).

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

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

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

Le Règlement européen CE/852/2004 en date du 29 avril 2004 sur l'hygiène des denrées alimentaires s'applique à toutes les activités alimentaires (notamment les restaurateurs, les producteurs, les fabricants, les distributeurs et les commerçants).

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

Le Règlement (CE) 853/2004 fixe des exigences plus strictes pour les denrées alimentaires d'origine animale, telles que la viande, le poisson, les produits laitiers, et plus généralement les aliments contenant ces produits. La réglementation européenne encadre la température à laquelle doivent être conservés ces produits (à moins de 8°C) ainsi que leur durée de conservation.

Le Règlement (CE) 2073/2005 est un règlement d'application qui concerne les critères microbiologiques applicables aux denrées alimentaires.

b) France

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

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

La réglementation française en matière de sécurité des aliments intègre les standards prévus par la réglementation européenne. A cela s'ajoute principalement l'Arrêté du 21 décembre 2009 précisant les températures de conservation des produits d'origine animale et les dispositions particulières applicables aux établissements de restauration collective (plats témoins, obligation de déclaration auprès des services officiels des suspicions de TIAC (toxi-infection alimentaire collective), la gestion des invendus...). Ainsi que l'arrêté du 08 octobre 2013 complétant l'arrêté du 21 décembre 2009 pour les denrées autres que d'origine animale.

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.

c) 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 aux niveaux régional et local.

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

d) Espagne

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

e) Royaume-Uni

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

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

- la Food Safety and Hygiene Regulations 2013 (Angleterre),
- la Food Safety and Hygiene Amendment Regulations 2012 (Ecosse),
- l'amendement de la Food Hygiene Regulations 2012 (Pays de Galles),
- la Food Hygiene Regulations 2006 (Irlande du Nord).

Conjointement avec les législations la FSA écrit les orientations quand il existe un risque significatif à la sécurité alimentaire dans le Royaume-Uni.

Dans le Royaume-Uni, la FSA, le FSS et les autorités locales travaillent en collaboration pour mettre en place deux systèmes de notation de la sécurité alimentaire : le Food Hygiene Rating System « FHRS » en Angleterre, au Pays de Galles et en Irlande du Nord et le Food Hygiene Information Scheme « FHIS » en Ecosse. La Primary Authority est le système statutaire, établi par le Regulatory Enforcement and Sanctions Act de 2008. Il permet aux entreprises admissibles de former un partenariat reconnu légalement

avec une autorité locale en lien avec la réglementation. Elior UK a conclu avec Cheshire Fast Council un partenariat direct, réalisant ainsi une Primary Authority pour la sécurité alimentaire, l'hygiène et la sécurité.

f) Allemagne

En Allemagne, les Etats fédéraux, avec leurs ministères respectifs comme autorités suprêmes de l'Etat, sont responsables de la sécurité alimentaire. Le contrôle officiel des denrées alimentaires, au niveau municipal ou provincial, s'applique sur le respect de la réglementation concernant la sécurité alimentaire par le biais de contrôles aléatoires.

L'autorité suprême est le Ministère fédéral de l'Agriculture. En Allemagne, le domaine de la sécurité alimentaire est distribué au niveau fédéral sur deux pouvoirs subordonnés: l'évaluation scientifique des risques et la communication des risques sont effectuées par l'Institut fédéral pour l'évaluation des risques (BfR), distinct de la gestion des risques. Pour ce dernier, une coopération entre les Etats fédéraux, la Communauté européenne, l'Office fédéral de la protection des consommateurs et la sécurité alimentaire (BVL) est responsable. En Allemagne, l'application du système HACCP est requise par la loi allemande sur les denrées alimentaires et l'alimentation incluse dans le règlement sur l'hygiène des aliments (CE) 852/2004.

Les Instituts de certification tels que DQS et TÜV vérifient si les producteurs d'aliments répondent aux exigences du questionnaire de l'IFS (International Featured Standard), et si elles sont capables de produire légalement des denrées sûres et de haute qualité. Presque tous les fabricants de produits alimentaires MDD ont une telle certification.

g) Etats-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. Une formation certifiée en matière de sécurité alimentaire est nécessaire à tous les exploitants. Une société indépendante nationale réalise des interventions phytosanitaires et des inspections.

1.5.5.1.2 Étiquetage des denrées alimentaires

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

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

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

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

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

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

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

Ainsi en France, par exemple, depuis le 1^{er} juillet 2015, le décret d'application n°2015/447 du 17 avril 2015 vient préciser les modalités d'application du Règlement (CE) n°1169/2011 et le décret n°2002-1465 en date du 17 décembre 2002 régit l'étiquetage des viandes bovines.

1.5.5.1.3 Autres réglementations applicables au secteur alimentaire

Ces dernières années, certaines autorités locales et nationales ont également mis en place des réglementations spécifiques pour répondre aux préoccupations de santé publique et de protection de

l'environnement. Ces réglementations visent notamment à renforcer la fourniture d'informations relatives au contenu nutritionnel des aliments, à rendre obligatoire l'utilisation d'emballages recyclables et à instaurer des taxes supplémentaires sur les produits et les boissons à forte teneur en sucre.

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

Les services de restauration sont également soumis à des réglementations émanant d'autorités nationales, régionales et locales couvrant un grand nombre de sujets, tels que l'utilisation et l'entretien des restaurants et des équipements ainsi que le stockage et l'évacuation des déchets. En outre, pour les restaurants et les points de vente en concession dans lesquels sont servies des boissons alcoolisées, l'obtention de licences autorisant la vente de boissons alcoolisées est requise. Le Groupe doit également se conformer aux obligations permanentes relatives au contrôle des boissons alcoolisées. L'application de la loi anti-tabac est également obligatoire dans tous les établissements de restauration depuis le 1^{er} janvier 2008.

1.5.5.2 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 2015, s'élevaient à environ 108 000 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.

1.5.5.2.1 Règlementation régissant le contrat de travail

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

1.5.5.2.2 Conventions collectives

En droits français, espagnol et italien, les relations entre employeur et salarié ne sont pas uniquement régies par la réglementation en vigueur et le contrat signé entre les deux parties, mais sont également régies par les conventions collectives applicables au secteur d'activité concerné. Les conventions collectives peuvent exister au niveau national, régional ou local ou bien être spécifiques à une entreprise en particulier. Les conventions collectives sont des accords conclus entre un ou plusieurs organismes syndicaux représentant les salariés, d'une part, et un employeur ou un groupe d'employeurs, d'autre part. Le droit du travail national et les conventions collectives constituent les principales sources d'obligations relatives aux conditions de travail et régissent, pour chaque secteur d'activité, les relations individuelles et collectives entre les employeurs et les salariés. Les conventions collectives traitent généralement (s'agissant de salariés individuels) des questions relatives aux conditions de travail, aux avantages liés à l'emploi, telles que les grilles salariales (avec un revenu minimum par secteur d'activité), le temps de travail, les congés maladie et les congés-maternité, les congés payés, les cotisations de sécurité sociale et de retraite, les primes de fin d'année ou encore les modalités financières en cas de licenciement ou de départ en retraite.

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

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

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

1.5.5.2.3 Emploi à temps partiel et travail temporaire

Au 30 septembre 2015, 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.

1.5.5.2.4 La représentation des salariés

a) Le droit à la représentation et les syndicats

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

Les salariés peuvent, en outre, choisir de rejoindre des organismes syndicaux qui représentent leurs intérêts. Selon le pays et la taille du site concerné, le Groupe peut être amené à reconnaître l'existence de l'organisme syndical et à permettre aux salariés de se syndiquer. Dans certains pays, comme la France, il existe un nombre limité de syndicats nationalement reconnus, qui reçoivent de la loi compétence pour la négociation des conventions collectives, nationales ou spécifiques à une entreprise.

b) Les comités d'entreprise

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

de nature transnationale et concernant les salariés du Groupe.

Le droit du travail national de la plupart des pays dans lesquels le Groupe exerce son activité, requiert également l'établissement d'un comité d'entreprise local. La fréquence des réunions des comités d'entreprise, l'étendue de l'information qui doit être communiquée aux délégués du personnel lors d'un comité d'entreprise et la manière dont l'avis du comité d'entreprise doit être pris en compte lorsque des décisions sont prises au niveau de la direction diffèrent selon les pays. En France, certaines décisions prises par la direction d'une société, telles que des réductions de personnel, ou des changements relatifs à l'organisation juridique ou financière de la société (notamment en cas de fusion ou de cession d'actifs ou d'actions) nécessitent l'information et/ou la consultation 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.

c) Représentation des salariés au conseil d'administration

En France, les salariés peuvent, en outre, être représentés au conseil d'administration ou de surveillance d'une société. Ainsi, une société est tenue de désigner, dans les conditions fixées par ses statuts, au minimum un ou deux représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance (i) si elle emploie, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 1 000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ou au moins 5 000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger.

La loi 2015-994 du 17 août 2015 a supprimé la condition tenant à l'existence d'un comité d'entreprise, ce qui a rendu la mesure applicable à la Société.

Toutefois, les sociétés holding, dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des filiales et des participations et qui n'ont pas l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise, ne seront pas soumises à la mesure si les organes de gouvernance de ses filiales comprennent des représentants des salariés (articles L 225-27-1, I et L 225-79-2, I modifiés du code de commerce).

L'entrée en fonction des administrateurs ou membres du conseil de surveillance représentant les salariés devra intervenir au plus tard six mois après l'assemblée générale décidant la modification des statuts nécessaire à leur élection ou à leur désignation.

Cette assemblée devra se tenir dans les six mois suivant la clôture (Loi art. 11, II) :

- de l'exercice 2016 pour les sociétés et leurs filiales dont l'effectif est de plus de 5 000 salariés en France ou de plus de 10 000 salariés en France et à l'étranger ;
- de l'exercice 2017 pour les sociétés et les filiales qui emploient plus de 1 000 salariés en France ou plus de 5 000 salariés en France et à l'étranger.

La Société devrait donc proposer la mise en place de la représentation des salariés au sein du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2017 si les conditions posées par les articles L 225-27-1, I et L 225-79-2, I du code de commerce ne sont pas remplies.

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.

d) Santé et sécurité au travail

Le Groupe est également soumis à la réglementation relative à la sécurité et à la santé des salariés au travail. Cette réglementation peut exiger la mise en œuvre de procédures opérationnelles aux fins de développer des pratiques de travail sécurisées et réduire les risques potentiels au travail. Les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail sont réglementées et contrôlées par différentes autorités, notamment, au niveau européen, par l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, en France par les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ou aux États-Unis par l'agence américaine pour la santé et la sécurité au travail (*U.S. Occupational Safety and Health Agency*).

1.6 ELIOR EN BOURSE

1.6.1 COMMUNICATION FINANCIÈRE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

1.6.1.1 Préparation de la communication financière

La communication financière est placée sous la responsabilité du président-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.

1.6.1.2 Moyens mis en œuvre dans la communication financière

Le président-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 applicables aux administrateurs, aux mandataires sociaux et aux salariés. Ces documents traitent notamment de l'information privilégiée afin de prévenir les situations de conflits d'intérêts et d'éviter toute mise en cause relative au délit d'initié et au manquement d'initié.

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

La sécurisation des risques liés à l'information financière est développée dans la section 3.2 du Document de Référence.

1.6.1.3 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 24 septembre 2015, le président-directeur général a présenté le plan stratégique du Groupe pour 2016-2020.

Le 11 décembre 2015, le président-directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont présenté les résultats 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 webcast 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). La brochure 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 envoyée à tous les actionnaires qui en ont fait la demande.

1.6.1.4 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 2015-2016

11 décembre 2015	Publication des résultats annuels 2015
26 février 2016	Publication des résultats du 1 ^{er} trimestre 2016
11 mars 2016	Assemblée générale 2016
27 mai 2016	Publication des résultats du 1 ^{er} semestre 2016
31 août 2016	Publication des résultats du 3 ^{ème} trimestre 2016
9 décembre 2016	Publication des résultats annuels 2015-2016

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)

1.6.2 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. Le 6 mars 2015, Elior a annoncé son entrée dans l'indice SBF 120, conformément à la décision prise par le Conseil Scientifique des Indices Euronext Paris ; cette décision a pris effet le 20 mars 2015 à la clôture des marchés. Au 31 décembre 2015, le cours de clôture de l'action Elior s'établissait à 19,30 euros, soit une évolution hors dividende de 30,8%. Au 31 décembre 2015, la capitalisation boursière d'Elior atteignait 3,33 milliards d'euros alors qu'elle atteignait 2,02 milliards d'euros au 31 décembre 2014.

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
janvier 2015	3 110 181	13,99	14,50	11,99
février 2015	1 659 455	14,84	14,85	14,04
mars 2015	4 038 437	15,99	17,24	14,53
avril 2015	3 727 468	16,75	16,92	15,63
mai 2015	5 143 079	16,61	17,58	15,48
juin 2015	4 907 967	17,97	19,04	16,83
juillet 2015	3 219 321	17,92	19,84	17,55
août 2015	2 185 856	18,11	18,98	16,52
septembre 2015	3 328 863	17,10	18,48	16,55
octobre 2015	4 659 420	17,27	18,03	16,40
novembre 2015	3 559 746	18,30	18,38	16,55
décembre 2015	4 960 716	19,30	19,45	17,26

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

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

Données par action

	Exercice clos le 30 septembre 2015
Nombre moyen d'actions pondéré (en millions)	165,9
Résultat net part du Groupe (en millions €)	107,2
Résultat net part du Groupe par action (en €)	0,65
Dividende net par titre afférent à l'exercice (en €)	0,32

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale du 11 mars 2016 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 0,32 euro par action.

2

RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE

2.1	Contexte et enjeux	58		
2.1.1	Stratégie et priorités du Groupe en matière de développement durable	58	2.3.5.1	Des consommations respectueuses des ressources naturelles 69
2.1.2	Schéma de création de valeur de l'entreprise	59	2.3.5.2	Une réduction des rejets vers l'environnement 71
2.2	Gouvernance de la RSE	61	2.3.6	Engagement dans la lutte contre le gaspillage 73
2.2.1	L'équipe en charge du déploiement de la stratégie RSE du Groupe	61	2.4	Un employeur engagé 74
2.2.2	Cartographie des parties prenantes et schéma de répartition de la valeur	62	2.4.1	Nous nous engageons pour l'égalité des chances 74
2.2.3	Analyse de matérialité des enjeux RSE Elior	63	2.4.1.1	En permettant à chacun de nous rejoindre 74
2.3	Une entreprise responsable	65	2.4.1.2	En favorisant l'apprentissage 77
2.3.1	Nous veillons à la qualité et à la sécurité de nos produits et services	65	2.4.1.3	En promouvant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes 78
2.3.1.1	Une organisation rigoureuse et des contrôles réguliers pour garantir la sécurité des produits	65	2.4.1.4	En contribuant à l'insertion et à l'évolution professionnelle des publics plus vulnérables 78
2.3.1.2	Une sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits	66	2.4.2	Nous développons les carrières 79
2.3.2	Nous agissons pour une meilleure nutrition	66	2.4.2.1	En proposant des actions de développement des compétences 79
2.3.2.1	Une offre nutritionnelle saine, équilibrée et savoureuse adaptée à tous publics	66	2.4.2.2	En reconnaissant et valorisant les talents 80
2.3.2.2	Une communication nutritionnelle et une éducation alimentaire à destination des convives	67	2.4.2.3	En donnant accès à tous à des parcours de carrières 80
2.3.4	Nous accompagnons durablement nos clients	68	2.4.3	Nous veillons au respect des hommes et des femmes 82
2.3.4.1	Un service de qualité à l'écoute du client	68	2.4.3.1	En mobilisant des moyens humains et matériels pour la sécurité 82
2.3.4.2	Travailler à la satisfaction et au confort des clients	68	2.4.3.2	En privilégiant l'écoute, le dialogue et l'esprit d'entraide 83
2.3.5	Nous réduisons notre empreinte écologique	69	2.4.3.3	En nous assurant du respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) 84
			2.5	Un partenaire impliqué 85

2.5.1	Nous développons des relations durables avec nos fournisseurs	85
2.5.1.1	Un travail en partenariat avec des fournisseurs et des sous-traitants engagés et responsables	85
2.5.1.2	La responsabilité et les engagements d'Elior vis-à-vis de ses partenaires	86
2.5.2	Nous mettons nos compétences au service de la cité	86
2.5.2.1	La fondation Elior « Agir pour l'éducation »	86
2.5.2.2	Une participation active à des initiatives sociétales en lien avec les activités du Groupe	87
2.5.2.3	Des actions de sensibilisation de nos parties prenantes au respect de l'environnement et au développement durable	87
2.5.3	Nous participons au développement des régions où nous sommes présents	88
2.5.3.1	Un recrutement de nos collaborateurs avec nos partenaires en régions	88

2.5.3.2	Une implication dans l'économie locale, en particulier en favorisant l'accès des PME à nos marchés	88
2.6	Note méthodologique, tableaux des indicateurs, avis des commissaires aux comptes	90
2.6.1	Tableau des indicateurs publiés	90
2.6.2	Note méthodologique sur le reporting : indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux	97
2.6.2.1	Périmètre de suivi	97
2.6.2.2	Organisation de la collecte des données	98
2.6.2.3	Précisions sur l'analyse de matérialité	98
2.6.3	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	101

2. RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

2.1 CONTEXTE ET ENJEUX

2.1.1 STRATÉGIE ET PRIORITÉS DU GROUPE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La responsabilité sociale et environnementale (ci-après la "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. Le Groupe 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, le Groupe s'applique à être un partenaire impliqué, en mettant ses compétences au service de la cité, de ses fournisseurs et 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 :

- la qualité de l'offre nutritionnelle ;
- la saisonnalité et de la proximité des produits ;

- la lutte contre le gaspillage alimentaire, la maîtrise des émissions de CO₂ ; et
- la promotion de la sécurité des collaborateurs, le développement de leur carrière et l'égalité des chances.

Particulièrement attentif à sa responsabilité sociétale, le Groupe est par ailleurs adhérent, depuis 2004, du Global Compact des Nations Unies. Chaque année, notre Groupe exprime sa volonté de décliner les principes du Global Compact 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

Le Groupe 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 du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale concerne l'ensemble de nos parties prenantes et prend plusieurs formes, se matérialisant à chaque étape du processus de création de valeur et plus particulièrement dans :

- 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 ;

2 Responsabilité de l'entreprise

Contexte et enjeux

- 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 a été réalisée en 2015 conformément aux méthodologies habituellement pratiquées. Les résultats de la consultation de ses parties prenantes sont présentés dans la partie 2.2.3.

2.2 GOUVERNANCE DE LA RSE

Afin d'articuler performance, excellence opérationnelle et responsabilité, le Groupe 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 de trois axes : une entreprise responsable, un employeur engagé et un partenaire impliqué.

La politique du Groupe en matière de RSE fait l'objet d'un partage avec le conseil d'administration du Groupe, à travers son comité de la stratégie des investissements et de la responsabilité sociale et environnementale. Le pilotage de la démarche RSE du Groupe est confié à une équipe dédiée placée, en 2014-2015, 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 privilégiés. 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.

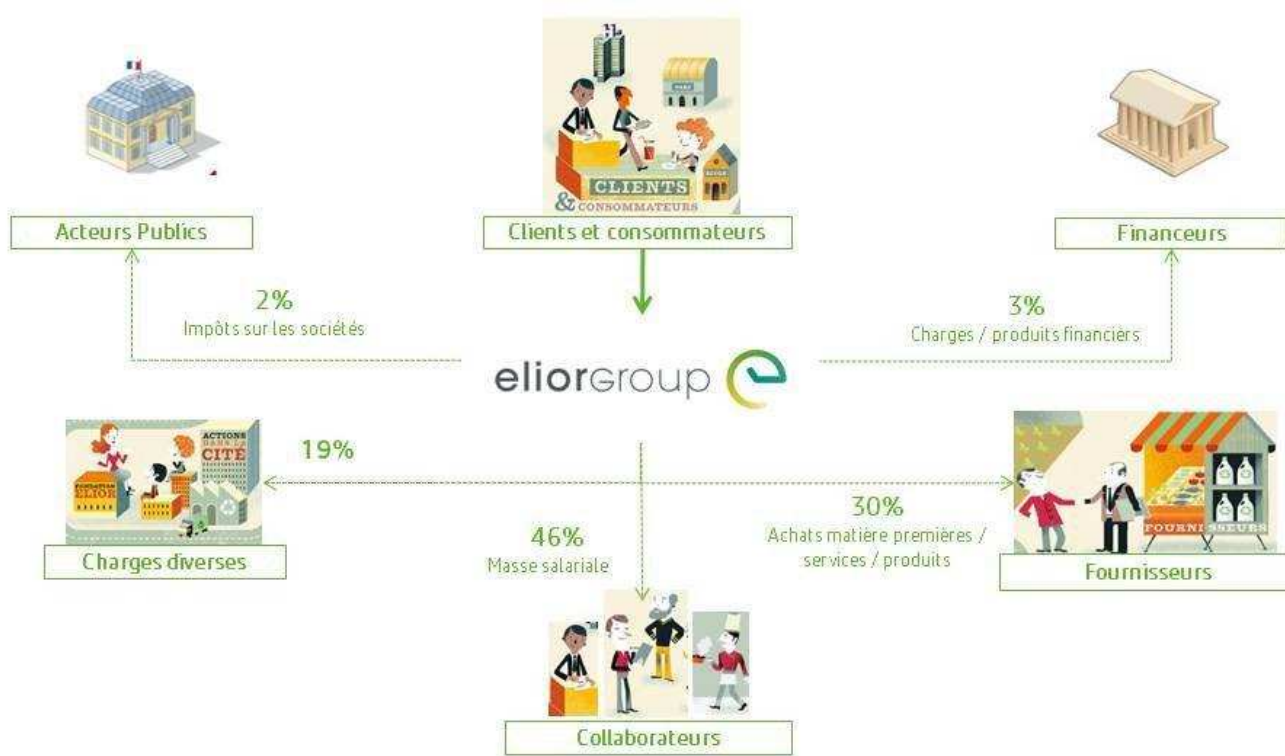
Répartie dans les différentes entités et filiales du Groupe, la dizaine de correspondants développement durable est chargée de définir et de mettre en œuvre une stratégie adaptée à leurs marchés et domaines respectifs, en cohérence avec la stratégie du Groupe. Nommés par les directeurs généraux de leurs 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, facilite 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 5 674 millions d'euros sur l'année fiscale 2014-2015, est constitué par l'apport de capitaux de la part de ses clients et consommateurs. Cette valeur est répartie entre les différentes parties prenantes 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.



2.2.3 ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE ELIOR

Le Groupe est un acteur attentif aux attentes de ses parties prenantes. Conscient de sa responsabilité, il a souhaité cette année réaliser une analyse de matérialité de ses enjeux, afin de les prioriser et mettre à jour sa stratégie RSE. Sur la base de ces travaux, Elior présentera en 2016 des objectifs associés et indicateurs de pilotages spécifiques à partir desquels seront définis des priorités.

4 principales parties prenantes ont été identifiées :

- **les collaborateurs** : au centre de nos activités, ils sont au contact quotidien de nos clients et de nos convives. Chaque jour, ils s'engagent pour délivrer un haut niveau de service. En tant qu'employeur responsable, Elior construit une politique ambitieuse pour permettre à chacune et chacun de s'épanouir dans sa mission et se développer personnellement ;
- **les clients / convives** : notre activité entière est tournée vers la satisfaction de nos convives et de nos clients. Notre pérennité dépend de notre capacité à leur apporter des services adaptés, innovants et compétitifs ;
- **les fournisseurs** : en nous permettant de disposer de produits sains, de qualité et dont les coûts économiques, sociaux et environnementaux sont maîtrisés, ils nous permettent de proposer à chacun de nos clients une offre de qualité ;
- **la société civile** : Elior fait appel à des partenaires financiers pour assurer le développement de ses activités. Elior échange également régulièrement avec les collectivités locales, à la fois donneurs d'ordre et instances de régulation de nos activités, afin de maintenir un dialogue constructif pour assurer un impact positif auprès des territoires sur lesquels nous exerçons.

L'analyse de matérialité s'est déroulée en 3 phases :

1. Analyse de l'univers des enjeux du Groupe

L'analyse de l'univers des enjeux a été réalisée en étudiant les publications sectorielles pertinentes et en se fondant sur l'analyse des risques internes réalisée par le Groupe. Une liste de 25 enjeux a été identifiée par Elior.

2. Evaluations par les parties prenantes internes et externes de l'importance de ces enjeux

Le Groupe a mené plusieurs entretiens internes (auprès des correspondants RSE des différents marchés sur lesquels opère l'entreprise) et externes (auprès de clients, de représentants de la société civile ou d'analystes financiers). L'analyse des enjeux financiers associés a permis de compléter cette démarche et d'évaluer, pour chacun des enjeux, l'importance qu'il revêt pour l'entreprise et pour les parties prenantes.

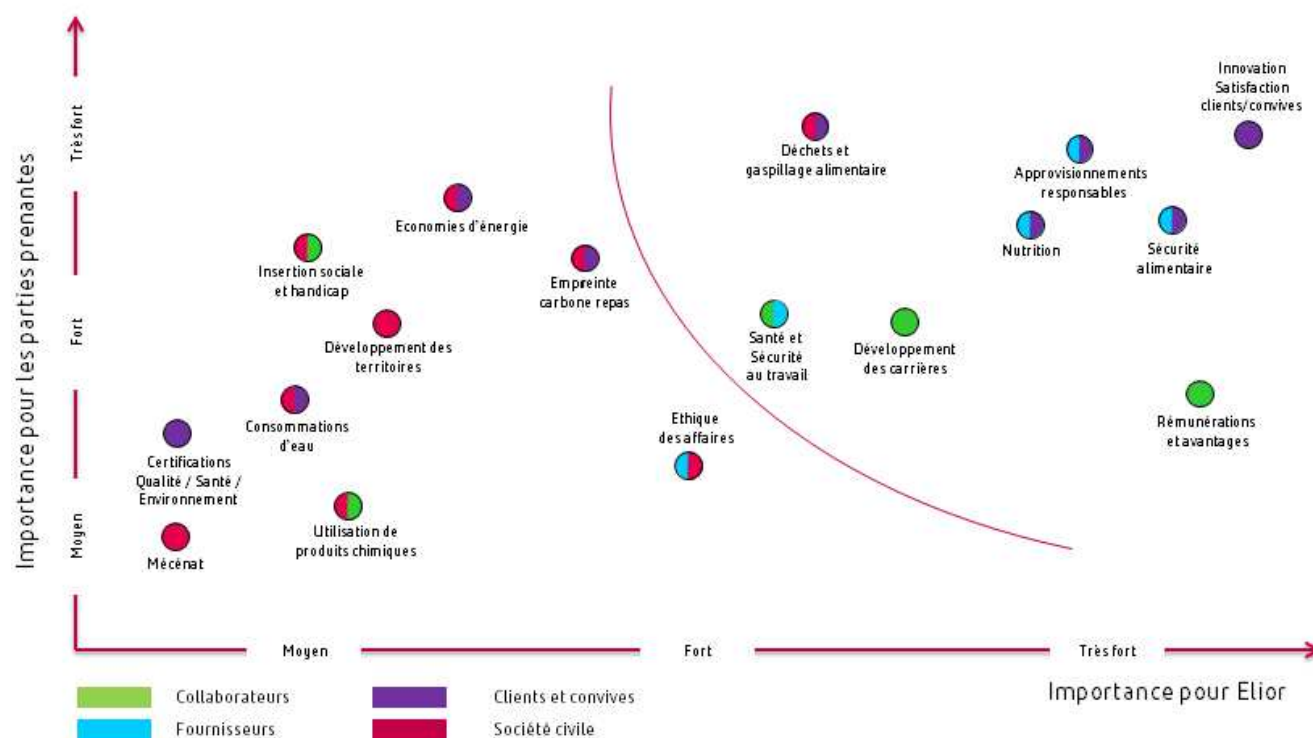
3. Synthèse des évaluations

Sur la base des analyses réalisées en phase 2, nous avons synthétisé les principaux enjeux sur une matrice, et les avons associés aux parties prenantes principalement concernées. Cela permet de visualiser concrètement les sujets porteurs de risques et d'opportunités majeurs pour Elior. Sur les 25 sujets identifiés au début de la démarche, 17 sont mis en avant suite à l'analyse menée.

2 Responsabilité de l'entreprise

Gouvernance de la RSE

Matrice de matérialité Elior :



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 2014-2015, 85,7 % 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 À 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, le Groupe a mis en place une organisation permettant une surveillance et une maîtrise continue de la qualité alimentaire et sanitaire de ses produits.

Le Groupe 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 matière 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). En 2014-2015, ce guide dorénavant dématérialisé a été mis à jour et renommé « Plan de Maîtrise Sanitaire ». Il a été déployé en octobre 2015 sur l'ensemble des sites en France. 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 en France 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, il a ainsi été établi des spécifications nutritionnelles visant à réduire la

présence des acides gras trans dans les produits alimentaires servis dans les restaurants. En 2015, suite à la recommandation de ce comité, Elior a interdit les produits lessiviels contenant des éthers de glycol série E. En cas de crise sanitaire, le comité scientifique peut être mobilisé en urgence pour proposer des actions.

Au cours de l'exercice 2014-2015, il a été réalisé :

- 21 305 audits hygiène auprès des sites ;
- 109 350 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 sont menées 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 suivant la nature des produits et le type de fournisseur. 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 d'un rapport écrit détaillant le plan de progrès attendu, lequel est repris lors de l'audit suivant.

En 2014-2015, 437 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 approvisionnés en produits lessiviels sans CMR (cancérigène, mutagène ou reprotoxique). Par ailleurs, les détergents responsables (éco-labellisés, concentrés et non-classés) représentent près de 90 % des achats de produits chimiques.

Aux Etats-Unis, THS renforce son engagement pour promouvoir le bien-être et la protection animale, en partenariat avec la Humane Society of the United States (association internationale de défense des animaux). En effet, les 500 tonnes d'œufs liquides utilisés chaque année dans son activité de restauration (soit l'équivalent de 10 millions d'œufs entiers) devront, d'ici 2020, provenir d'exploitations où les poules peuvent se promener librement.

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 démarche «Equilibre» du marché Entreprises met, par exemple, quotidiennement en avant un menu Equilibre recommandé par nos experts en nutrition. 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 2014-2015, 71,9 % du chiffre d'affaires est réalisé dans les marchés ayant engagé une démarche nutrition ambitieuse.

Le Groupe 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.

Elior Italie informe ses écoliers sur les bénéfices du régime méditerranéen et sensibilise ses convives adultes aux risques pour la santé liés à une consommation de sel importante.

Par ailleurs, le Groupe a pris des positions très strictes sur ses achats alimentaires, interdisant l'accès à nos restaurants aux produits étiquetés « organismes génétiquement modifiés » (OGM) et aux 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.

Après un premier partenariat avec sa filiale Ansamble, Elior en France a renforcé son engagement en adhérant le 4 avril 2015 à l'association Bleu Blanc Cœur, qui défend une alimentation saine et équilibrée des animaux à base de végétaux riches en oméga 3 (herbe, lin, luzerne, lupin...) pour améliorer la qualité nutritive des aliments et favoriser la biodiversité dans les champs. Le Groupe dispose désormais en France de plus de 80 références dans ses gammes achats, soit plus de 260 tonnes de produits proposés à ses convives sur l'ensemble de l'exercice.

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. Le Groupe travaille dans ce but en partenariat avec des experts comme 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, développés 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.

483 experts en nutrition travaillent pour Elior.

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

En Europe, Elior respecte l'application du règlement européen n°1169/2011 entré en vigueur le 13 décembre 2014, dit « INCO - INformations des COnsommateurs », qui consolide et actualise la législation relative à l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires. Elior informe ses convives sur la présence de 14 allergènes majeurs introduits volontairement dans les préparations servies et vendues.

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 ses convives.

En France, Elior restauration enseignement 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.

Un atelier Petit-déjeunons ensemble a été créé pour sensibiliser les élèves à l'importance d'un petit-déjeuner équilibré. L'animation s'organise autour d'un buffet : un véritable moment de convivialité et de découverte.

Ainsi, nous facilitons la compréhension de l'offre par nos convives d'un point de vue nutritionnel via une signalétique astucieuse, et développons dans les écoles des concepts pédagogiques adaptés à chaque public comme par exemple le self qui fait grandir.

2.3.4 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.

2.3.4.1 Un service de qualité à l'écoute du client

Convaincues qu'une relation de confiance est la clé de voûte d'un service de qualité, les équipes Elior sont à l'écoute des 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 attachement 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.

Pour se faire, Elior a amorcé en 2015 un chantier de transformation de ses outils de gestion de la relation client. Cette démarche a pour objectif de doter l'ensemble des équipes commerciales, opérationnelles et marketing d'une nouvelle solution de gestion de la relation client (CRM) permettant d'améliorer le pilotage des ventes, le suivi et l'animation de nos contrats afin d'accroître la performance commerciale et la fidélisation de nos clients à travers le monde. Cet outil permettra au Groupe de disposer d'un référentiel unique de ses prospects et clients.

Elior Proximity - Dédiée 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 tout en les accompagnant dans le pilotage de ces situations délicates.

2.3.4.2 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.

Elior UK a mené au premier trimestre 2015 une étude en Grande-Bretagne nommée «The millennial eater » sur les habitudes alimentaires de la génération Y. Ce rapport révèle cinq grandes tendances alimentaires chez les 18- 30 ans. Cette enquête, qui permet de comprendre les goûts de ces jeunes actifs, devrait encourager les professionnels de la restauration à se renouveler et à proposer de nouveaux concepts, pour répondre aux attentes d'une génération Y hyper connectée, exigeante et attentive aux évolutions de la société. Elior UK a adapté son offre à ces nouvelles attentes en développant une offre des menus plus sains et rapides comme par exemple « Purple pepper », sa nouvelle offre végétalienne/végétarienne.

En 2014-2015, 2 558 restaurants et points de vente ont fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction des convives en restauration collective. Un chiffre en hausse de 20 % par rapport à l'exercice précédent, qui souligne la volonté du Groupe d'élargir le taux de couverture de son process d'écoute client à l'ensemble de ses entités de restauration.

Avec son concept Resto Zen, le marché enseignement 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 concession d'Elior en France, une politique qualité très suivie a été mise en place par la direction clients et marketing opérationnel, 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 concessions d'Elior (marchés gares, aéroports, musées, sites et parcs exposition, et autoroutes) à raison de quatre vagues par an et sont utilisées par Elior 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 parcours client et une pour la prestation globale) et donnent des informations sur le ressenti du client. 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 clients et marketing opérationnel concession d'Elior 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 lors de deux audits mystères consécutifs, et le concours qualité, qui récompense annuellement l'ensemble du personnel des trois points de vente obtenant les meilleures notes moyennes à l'issue des quatre vagues d'audit.

Pour 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, 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.

Attaché à l'innovation dans ses prestations de service, Elior Services a poursuivi le développement de son offre VALOGIC, offre de tri des papiers en partenariat avec des entreprises issues de l'économie sociale et solidaire.

En mars 2015, les équipes concession d'Elior à l'aéroport de Roissy ont reçu le label DD, décerné par son client, ADP, pour toutes les actions menées sur le site : la collecte de jouets, l'opération Share a Coffee, la collecte des bouchons, la substitution des gobelets plastiques par des pots revalorisés, la revalorisation du mobilier, et la sensibilisation sur les éco-gestes du quotidien.

2.3.5 NOUS RÉDUISONS NOTRE EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

Dans ce domaine, de nombreuses actions concrètes ont été mises en œuvre. 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 1 500 sites certifiés dans le monde, dont la plupart sont situés en Italie. 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 pour l'activité concession en 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.

2.3.5.1 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.

2.3.5.1.1 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. Par exemple, Elior UK soutient la politique du gouvernement britannique qui incite les entreprises à s'approvisionner en huile de palme 100 % certifiée durable avant fin 2015. Ainsi, la filiale a mis en œuvre une politique sur l'huile de

palme durable qui a été partagée avec tous ses fournisseurs.

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.

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 direction générale des achats et de la logistique (DGAL) France a donc mis en place une politique de produits locaux, en s'appuyant sur les démarches locales de ses distributeurs.

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 2014-2015, 2 597 références alimentaires sont issues de l'agriculture biologique.

Trophée Climat Energie des Alpes-Maritimes : le 14 novembre 2014, Elior enseignement et santé a été récompensée dans la catégorie Innovation pour avoir développé et mis en place des barquettes biodégradables.

2.3.5.1.2 Des ressources halieutiques issues d'une pêche responsable

Dans le cadre de sa démarche d'achats responsables, Elior s'est historiquement engagé 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 poisson, 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 et a supprimé 19 espèces de poissons de ses menus. 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.

2.3.5.1.3 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 engagé 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. Dans son activité de concession, Elior suit par exemple les consommations d'eau de la majorité de ses sites autoroutiers afin de détecter les anomalies (fuites d'eau, dysfonctionnements) et pouvoir mettre en place des mesures correctives. Au total, 272 799 m³ d'eau ont été consommés sur ces sites en 2014-2015.

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.

Conformément à une directive européenne, Elior a lancé en 2015 sur tous ses marchés français ses premiers audits énergétiques (électricité, fioul, gaz, carburants pour la flotte des véhicules professionnels). Les résultats et plans d'action seront présentés en 2016. Suite à une étude des consommations d'électricité payées directement par les sites Elior, les puissances ont été adaptées. Lors de la semaine européenne du Développement Durable, les marchés français ont préparé un kit de sensibilisation aux économies d'énergie (guide de bonnes pratiques, plan d'allumage, stickers d'incitation aux éco-gestes) à destination des gestionnaires de restaurant.

La plupart du temps, Elior réalise son activité dans les locaux de ses clients. De ce fait, Elior peut suivre de manière fiable ses consommations d'énergie sur une partie de ses sites. En 2015, le Groupe a mis en place un suivi de ses consommations d'électricité en France sur les sites où il gère un contrat en direct avec un fournisseur. Ainsi, près de 4% sites Elior en France ont consommé 115 036 406 KWH d'électricité entre novembre 2014 et octobre 2015. Elior a par ailleurs mené des audits énergétiques (consommations énergétiques dans les cuisines et points de ventes, flottes de véhicules) sur ses marchés en France.

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 référentiels de certifications environnementales. Concernant les emballages de produits, Elior s'appuie sur un travail mené en partenariat étroit avec ses fournisseurs et se concentre 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 notre production de déchets 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 Pompano Service Plaza aux Etats-Unis, rénovée par Áreas en 2013, qui répond aux normes LEED. Lumière naturelle, végétation locale frugale en eau, matériaux recyclables, cette dernière vit en harmonie avec son environnement. Cette démarche se concrétise également dans l'accompagnement par Arpège 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.

2.3.5.2 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.

2.3.5.2.1 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 engagé activement avec ses fournisseurs à diminuer l'utilisation d'emballages. Elior UK a, par exemple, initié une démarche autour des consommables éco-conçus.

Trophée Climat Energie des Alpes-Maritimes : le 14 novembre 2014, Elior, pour l'activité enseignement et santé, a été récompensée dans la catégorie Innovation pour avoir développé et mis en place des barquettes biodégradables.

A ce jour, ce sont 23 cuisines centrales d'Elior enseignement santé qui utilisent ces barquettes biodégradables, ce qui représente plus de 4,2 millions de barquettes pour l'exercice 2014-2015.

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

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 partout dans le Groupe. Ainsi, dans les écoles, les jeunes convives apprennent les bons gestes grâce à de nombreuses initiatives comme l'utilisation d'une table de débarrassage 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 initiatives pour encourager le tri des déchets sont en place 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.

A la suite d'une étude sur le gaspillage alimentaire réalisée sur le site de La Poste Rennes-Colombier, les équipes Elior restauration entreprises et La Poste ont décidé de soutenir l'activité d'un agriculteur local qui dispose d'une unité de méthanisation sur son exploitation. L'énergie récupérée sert à chauffer la porcherie et le digestat est épandu sur les terres de l'agriculteur ou localement. Ainsi, l'entreprise a signé un contrat avec un agriculteur local pour prendre en charge et gérer localement les biodéchets de nos restaurants sur Rennes, y compris ceux d'Elior enseignement et santé et d'Ansamble.

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 biocarburants puis utilisées par son prestataire de logistique.

En 2014-2015, 83,6% 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. Elior a collecté et valorisé 33 tonnes de papiers sur ses sièges basés en France, en Italie, en UK et en Espagne. Ces papiers ont été collectés par des entreprises d'insertion du secteur de l'économie sociale et solidaire.

2.3.5.2.2 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. Le dérèglement climatique provoque, en effet, des incidents météorologiques exceptionnels pouvant avoir un impact sur le cours des matières premières.

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 collective, de restauration de concession 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 2014 avec la souscription à la licence Prestataire Bilan Carbone® délivrée par l'association Bilan Carbone.

En 2014-2015, des mesures carbone ont, par exemple, été réalisées auprès de 15 sites d'Elior Services. Le principal poste d'émissions analysé était les déplacements domicile-travail. L'analyse de ces bilans a permis à Elior Services de définir nos émissions moyennes de GES dans le secteur de la santé, à environ 1 tonne eq. CO2 par ETP. Afin de maîtriser ses émissions de gaz à effet de serre, Elior Services met progressivement en place des véhicules électriques.

Elior UK mesure les émissions de gaz à effet de serre de ses activités corporate depuis 2009. Grâce au télétravail, à la vidéoconférence et à l'impact majeur lié des transports, le bilan carbone des sièges a été réduit de 59% entre 2008 et 2014.

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 2014-2015, 56,1 % des véhicules Elior sont économes.

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. L'activité restauration de concession, 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, cette activité exploite par ailleurs 29 stations d'épuration sur des aires d'autoroutes, toutes mises en conformité par rapport aux exigences de la loi sur l'eau. Elior entreprises et Elior Services ont débuté cette démarche cette année en déployant ce système sur plusieurs de leurs sites.

Tous les 2 ans, Elior organise un concours développement durable qui a pour but de faire vivre la démarche au sein de sa filiale concessions. L'objectif est de partager les expériences et les idées des collaborateurs. Les projets retenus doivent être duplicables sur au moins un autre site.

En 2014, deux projets ont été primés :

- **le recyclage des matériaux des salons professionnels en objets promotionnels** présenté par les équipes d'Elior Evénements a reçu le prix de la meilleure réalisation ;
- **l'utilisation de tablettes numériques reconditionnées pour la formation des équipes sur site**, présenté par la formation, a reçu le prix du

meilleur projet. Ces tablettes sont progressivement déployées au sein du réseau des formateurs interne

2.3.6 ENGAGEMENT DANS LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE

Sur l'ensemble de la chaîne de valeur, Elior agit à la source par l'attention portée à la qualité des produits sélectionnés et des recettes élaborées, au quotidien par la bonne gestion des quantités et la formation de ses collaborateurs aux éco-gestes, et en bout de chaîne par la redistribution des invendus, la valorisation des déchets et la sensibilisation des convives.

Le Groupe réaffirme son engagement en faveur d'une gestion raisonnée des ressources à chaque étape de la chaîne de valeur :

- A la source :
 - convaincu que « meilleur c'est, moins il en reste dans l'assiette », Elior propose à ses convives de tester les recettes : dans les EHPAD et les cantines scolaires, les chefs Elior font tester leurs recettes aux convives et tout ce qui récolte moins de 70 % de taux de satisfaction n'est pas gardé ;
 - Elior conçoit ses offres en se basant sur l'écoute de ses convives. Arpège a mené une enquête participative auprès de 11 000 convives dans ses restaurants qui l'a conduit à repenser son offre en termes de présentation et d'adaptation de la quantité proposée. Ses convives se sont exprimés sur trois solutions qui permettraient de réduire les sources de gaspillage : réduire la taille des portions de pain, remplacer la table de présentation par un menu écrit, offrir un choix d'entrées, de plats et de desserts plus réduit. Ces résultats permettent à Arpège de construire, avec ses clients, des plans d'actions adaptés ;
- Au quotidien :
 - Elior achète de manière raisonnée afin de limiter ses stocks et s'attache à servir des quantités justes dans les assiettes ;
 - en cuisine, le Groupe forme ses collaborateurs aux éco-gestes afin de réduire les consommations d'eau et de favoriser une meilleure conservation des aliments.
- En bout de chaîne :
 - Elior distribue ses invendus alimentaires grâce à son partenariat avec La Tablee des Chefs. Par exemple, les cuisines centrales de Noisy-le-Grand et Rosny en région parisienne distribuent régulièrement leurs invendus, tout comme celle d'Agen, à des associations bénéficiaires. De son côté, Elior Italie est associé depuis 2010 à la banque alimentaire SITICIBO. Par ailleurs, les équipes des parcs expositions d'Elior en France remettent également des invendus de salons et événements éphémères à des associations caritatives régionales ;
 - Elior soutient des initiatives novatrices de valorisation des déchets, comme le recyclage des huiles alimentaires usagées en biocarburants, et la pesée des biodéchets dans ses restaurants ;
 - afin de diffuser de bonnes pratiques, Elior sensibilise ses convives pour la lutte contre le gaspillage alimentaire. L'animation Chasse au gaspi mise en place dans les établissements du pôle enseignement depuis 2010 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 (600 000 enfants formés depuis le début de l'opération).

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 du Groupe.

Cette année, le Groupe réitère ainsi ses engagements par des actions concrètes.

2.4.1 NOUS NOUS ENGAGEONS POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

2.4.1.1 En permettant à chacun de nous rejoindre

tous les tableaux : bien-être, leadership, égalité des chances et évolution personnelle.

2.4.1.1.1 Un engagement global

Etre un employeur engagé, c'est recruter des équipes à l'image de la diversité des territoires où le Groupe est présent.

L'expansion à l'international du Groupe lui confère un véritable rôle d'acteur mondial. Cette tendance s'accélère avec son implantation en 2013 aux Etats-Unis, au moment de l'acquisition de THS. Cette entité comptabilise aujourd'hui plus de 6 863 collaborateurs inscrits².

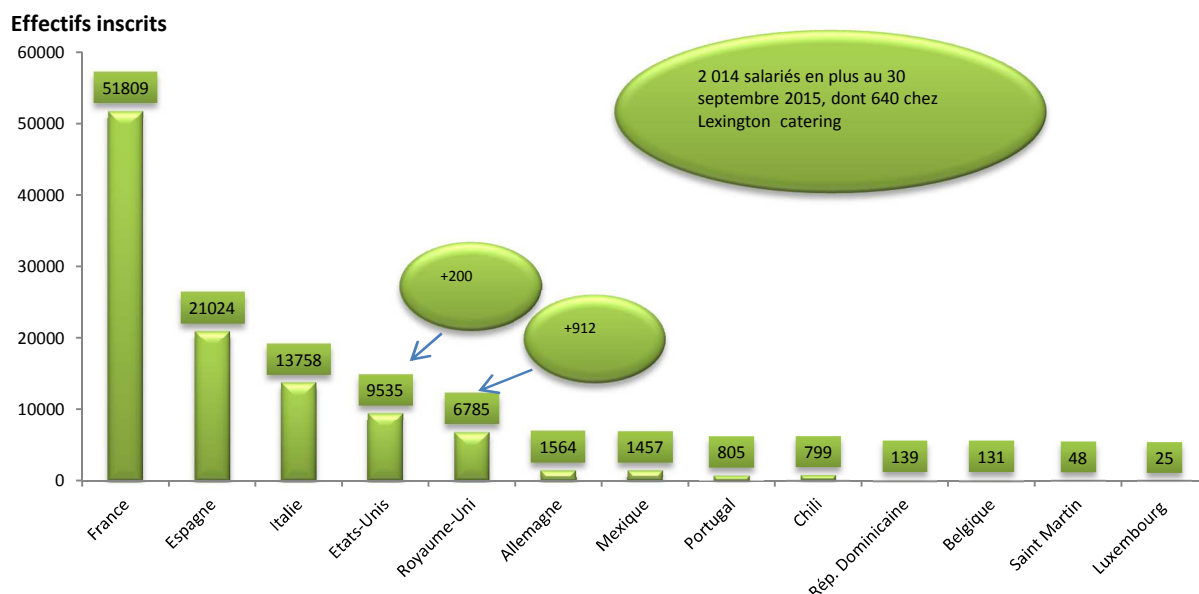
En 2014-2015, une nouvelle société a intégré le Groupe. Au Royaume-Uni, le Groupe a fait l'acquisition en 2014 de Lexington Catering, qui regroupe à ce jour plus de 650 collaborateurs inscrits.

Le Groupe porte sa participation dans Áreas à 100 %, et confirme ainsi sa volonté d'internationalisation.

Illustration significative de l'engagement du Groupe envers ses collaborateurs et de l'attention portée au développement des compétences de ses équipes, Elinor UK figure dans le classement du Sunday Times listant les 25 meilleures entreprises où il fait bon travailler en 2015. Depuis sa première nomination en 2013, Elinor UK a continué d'investir dans le développement de ses collaborateurs, améliorant ainsi ses performances sur

² Effectif inscrit = Nombre de salariés au dernier jour du mois, y compris contrats suspendus (maternité, congé parental...) mais hors extras, intérim et stagiaires

Répartition des effectifs inscrits par pays au 30 septembre 2015 :



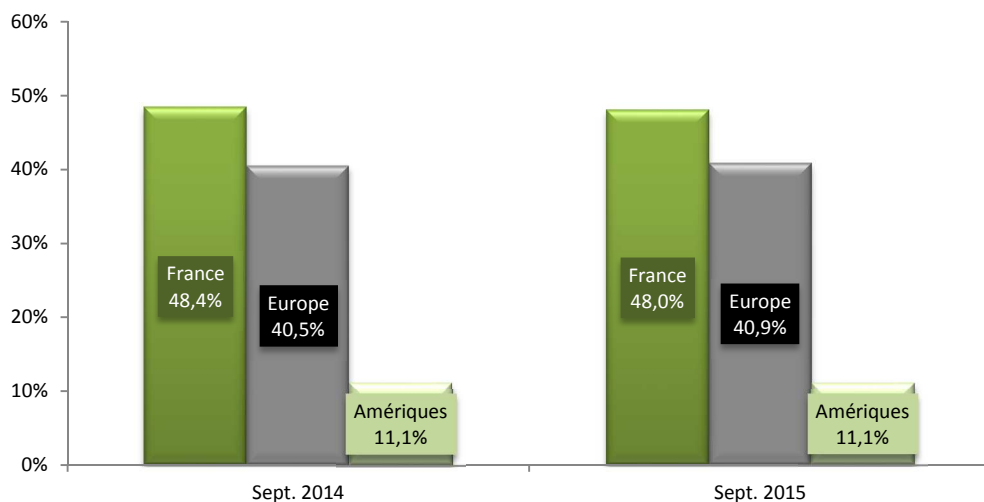
Evolution de la répartition des effectifs par continent entre 2014 et 2015:

Au 30 septembre 2015, le Groupe comptabilisait 48% d'effectifs en France, contre 48,4 % à fin septembre 2014.

La part des effectifs hors de France continue de croître puisqu'elle représente 52 % à fin septembre 2015, contre 51,6 % à fin septembre 2014.

L'Europe (hors France) augmente lentement, puisqu'elle passe de 40,5 % à 40,9 %.

En revanche, la part des Etats-Unis dans les effectifs totaux reste stable sur la période (à 11,1 %).



2.4.1.1.2 Un engagement équitable

Etre un employeur engagé, c'est également donner sa chance à chacun.

Ainsi, nos processus de recrutement existants intègrent notre engagement dans la lutte contre les discriminations et se traduisent par différentes politiques et procédures dans les pays d'implantation du Groupe.

Plusieurs actions ont été lancées et suivies pour assurer l'égalité des chances dans le Groupe :

Formations spécifiques ou de sensibilisation à la non-discrimination :

Des formations spécifiques ou de sensibilisation à la non-discrimination ont été déployées dans les périmètres France et internationaux.

Diffusion de l'outil Elior recrutement dans les pays :

Ce système central de gestion des candidatures recueille l'ensemble des CV et permet une expérience homogène pour tous les candidats. Son utilisation est encadrée par une formation spécifique ainsi qu'une charte d'utilisation qui inclut un volet sur le respect de la non-discrimination.

L'outil de recrutement Elior, déjà en place en France depuis 2005, a été déployé cette année en Italie. Depuis 2014, l'accès à la plateforme de recrutement est facilité avec la mise en place de sa version mobile. Elle permet aux candidats de consulter les offres et de postuler directement sur leur téléphone ou tablette.

Utilisation de la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) en France :

Le Groupe poursuit sa démarche en faveur de l'accès à l'emploi au plus grand nombre lors de l'ouverture de nouveaux sites.

Cette méthode brevetée, qui a fait ses preuves depuis 10 ans, est essentiellement utilisée chez Elior Concessions et Elior Restauration Enseignement et Santé. Celle-ci permet de révéler des aptitudes ou des capacités parfois inconnues de la personne elle-même. Dans le CV, ni la formation, ni l'âge ne sont pris en compte.

Chez Elior Concessions, les exercices d'évaluation ont au préalable été validés dans leur contenu et étalonnés sur l'un des Center Parcs existants avec des équipes de Pôle emploi pour des postes en cuisine, d'employé polyvalent de restauration Carrefour, d'équipier Quick, de plongeur, de serveur débutant et expérimenté.

Tous les candidats ayant atteints un certain seuil de points ont été rencontrés en entretiens individuels pour valider leur entrée en formation théorique et pratique.

Au total, près de 35 000 heures de formation ont été dispensées au cours de ces cycles de formation, cofinancées par la région Poitou-Charentes, le Pôle emploi et le FAFIH.

Environ 400 personnes ont été rencontrées individuellement dans ce cadre au cours de 25 journées qui ont mobilisé 10 recruteurs (DRH/RRH/directeurs de site/directeurs adjoints).

Cette méthode de recrutement non-discriminatoire, basée sur la mise en situation réelle, a permis à 114 candidats d'intégrer le Center Parc de la Vienne lors de son ouverture début juin 2015.

Chez Elior Restauration Enseignement et Santé, 60 personnes ont été recrutées en un mois et demi pour assurer la restauration de 55 collèges des Hauts-de-Seine (92) avec cette méthode.

Des politiques d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations à travers le Groupe :

Aux Etats-Unis, la politique d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations chez THS encadre les procédures de recrutement et s'inscrit dans un plan annuel de mise en place d'actions de discriminations positives.

Ainsi, THS diffuse ses annonces de recrutement par le biais d'organismes qui ont l'obligation de respecter des principes de non-discrimination et de favoriser l'accès aux populations en difficulté (vétérans de guerre, personnes handicapées, femmes, minorités ethniques, etc). Ces principes sont érigés par l'Office of Federal Contract Compliance Programs (OFCCP), bureau en charge du programme d'égalité des perspectives d'emploi au plan national et faisant partie du Département du Travail américain.

De plus, dans le cadre des nouvelles orientations fixées pour le management, les pratiques de recrutement ont été revues. Ainsi, les managers reçoivent des formations sur les techniques de recrutement qui leur permettent de baser l'évaluation du candidat sur des compétences techniques, plutôt que sur des éléments subjectifs.

Le livret d'accueil regroupe entre autres l'ensemble des pratiques non-discriminatoires émises par THS.

Enfin, chez A'Viands (filiale de THS), un manager des relations individuelles de travail est garant du respect de ces bonnes pratiques et est en charge d'analyser les

éventuelles plaintes. Pour les autres filiales, le directeur juridique de THS est responsable de ces sujets.

Chez Areas au Chili, aux Etats-Unis, au Mexique, à Saint-Martin et en République Dominicaine, des procédures RH garantissant la non-discrimination au sein des opérations ont été mises en place. Ceci passe par l'établissement d'un code de conduite remis à tous les salariés lors de leur embauche et par des formations en e-learning aux Etats-Unis.

Chez Areas en Espagne, un accord portant sur l'égalité de traitement a été signé par les parties prenantes en septembre 2015.

Un comité d'éthique chez Elior Restauration Collective en Italie :

Elior Ristorazione (Elior Ristorazione S.p.A. en 2012 et Gemeaz Elior S.p.A. en octobre 2014) a obtenu la certification SA 8000. Par cette norme, l'entité prouve qu'elle respecte les droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations (filiales et fournisseurs), partout dans le monde, tels qu'énoncés dans les conventions de l'OIT.

Ces deux entités ont également mis en place un comité d'éthique, lequel est issu d'une obligation légale italienne (décret : ARTT. 6 - 7 DEL D. LGS. 231/2001) et qui est composé de plusieurs membres de la direction (opération, juridique, audit et ressources humaines).

Parmi ses missions, celles à thématique RH permettent :

- d'assurer l'exécution des règles en matière de santé et de sécurité au travail,
- d'assurer une veille juridique quant aux textes législatifs régissant la formation,
- de contrôler les procédures utilisées par le département des achats avec les fournisseurs afin de lutter contre la corruption.

2.4.1.2 En favorisant l'apprentissage

L'apprentissage est une politique soutenue au sein du Groupe : à fin 2014, le Groupe a accueilli 1115 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 au Groupe 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 :

- « Graines d'Elior »

« Graines d'Elior » s'inscrit dans le cadre du contrat de génération signé en 2013. Ces événements ont pour but de favoriser l'embauche de jeunes qu'Elior a formé sur les métiers opérationnels (cuisine, salle, service).

En 2015, Elior France a organisé 6 journées sur l'ensemble du territoire, afin de présenter le Groupe et les métiers à 162 alternants invités qui préparaient un CAP ou bac professionnel. A cette occasion, ces jeunes pouvaient également soumettre leur candidature.

- Application 'My Elior'

Egalement mise en place en 2015 et résultant des dispositifs du contrat de génération signé en 2013, cette application permet aux jeunes collaborateurs du Groupe de découvrir les différentes activités et environnements de travail dans lesquels les 108 420 salariés d'Elior évoluent, mais aussi nos 6 familles de métiers en vidéo.

Ils sont aussi acteurs de la politique RSE en jouant au quizz des métiers pour gagner des points qui sont convertis en euros et ont été reversés aux associations « 100 chances 100 emplois » et « Surfrider Foundation ».

- « Goût d'Avenir »

Chaque année, Elior organise en France une journée dédiée aux bac +2 à 5, « Goût d'Avenir », pour donner aux alternants l'envie de construire leur avenir avec le Groupe. En 2015, 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 au sein du Groupe et de préparation à l'entretien d'embauche. A l'issue de la journée, un livre recensant tous les CV a été envoyé à 700 managers et collaborateurs de la filière RH pour promouvoir leurs candidatures. En 2014, cette initiative a permis de fidéliser 42 % des jeunes ayant émis le souhait de rester dans le Groupe (en poursuivant leur alternance ou via un premier emploi).

- Ambassadeurs écoles

Le réseau des ambassadeurs écoles 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 présent et gagner en notoriété et d'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 60 écoles en hôtellerie restauration, universités ou associations qui préparent des jeunes à ses métiers et savoir-faire.

2.4.1.3 En promouvant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Parmi ses 107 879 collaborateurs dans le monde, Elior compte 69 % de femmes, dont 41 % exercent des postes à responsabilité (managers) (39% en 2014). Afin d'encourager davantage de femmes à évoluer vers des postes de direction opérationnelle et d'encadrement d'équipe, ou encore vers des métiers traditionnellement exercés par des hommes, plusieurs initiatives ont été mises en place, en France et au niveau européen.

En 2015, la plupart des sociétés du Groupe en France ont renouvelé leurs accords ou plans d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'objectif est de poursuivre une démarche structurée pour faire progresser la part des femmes dans les postes à responsabilité ou traditionnellement exercés par un genre plus qu'un autre.

En mars 2014, à l'occasion de la journée de la femme, Elior avait créé un groupe de réflexion réunissant une soixantaine de collaborateurs 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, avait été réalisé à cette occasion.

Le 13 mars 2015, à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, la deuxième édition de la journée de l'égalité professionnelle femmes/hommes s'est déroulée à la Maison des Centraliens. Pour l'événement, 70 collaborateurs venus de quatre pays ont participé à des séquences de sensibilisation, des tables rondes et trois ateliers de travail portant sur la mise en place d'une charte de la parentalité, du networking et d'actions de mentorat. Des films de témoignages de clients ont été réalisés, notamment au théâtre de Liceu à Barcelone, sur l'importance pour eux de travailler avec un prestataire engagé en matière d'égalité entre les hommes et les femmes. Des travaux avec les participants autour de dispositifs favorisant l'accès des femmes à des postes à responsabilité ont également été menés.

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

2.4.1.4.1 Politique d'insertion des personnes en situation de handicap

Avec plus de 3 300 collaborateurs handicapés exerçant leur métier au sein du Groupe, ce dernier agit au quotidien pour le recrutement de personnes en situation de handicap et 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.

Chez Serunion en Espagne, deux projets ont été lancés afin d'embaucher du personnel handicapé : l'un dans la cuisine centrale de Valladolid, avec aujourd'hui un total sur le site de 70 % de personnes en situation de handicap, l'autre dans la cuisine centrale Gustauria à Igualada (Barcelone). Afin de mener à bien sa mission Serunion fait appel à des centres d'emplois spécialisés dans ce domaine.

Le 10 octobre 2014, l'Alsacienne de Restauration a reçu le trophée Economie et Handicap décerné par la chambre de commerce de la région Alsace pour son action en faveur de l'accueil et de l'intégration de travailleurs handicapés dans ses effectifs.

En juin 2015, les activités restauration du Groupe ont signé un accord de partenariat de trois ans avec l'Agefiph, organisme paritaire qui a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées.

Chez Elior Restauration Enseignement et Santé, les «Ateliers Toque Chef », en partenariat avec Grégory Cuilleron (cuisinier en situation de handicap), ont été pérennisés. En septembre 2015, dix ateliers avaient été réalisés avec des enfants scolarisés du collège au lycée.

Chaque année a lieu le concours « gagner ensemble », qui consiste à former des binômes (un salarié en situation de handicap et un manager de site) au sein d'une même direction régionale. Ces binômes concourent pour la meilleure recette autour d'un produit de saison lors de la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées. En 2014, sept binômes ont été formés.

En partenariat avec l'université des métiers d'Evry, Elior Concessions a contribué à l'ouverture, début 2014, d'un titre de professionnalisation d'agent de restauration réservé à des personnes handicapées.

Durant toute l'année 2014, deux jeunes en situation de handicap ont été accueillis en apprentissage à l'aéroport d'Orly et au musée du Louvre. Après l'obtention de leurs diplômes en décembre 2014, ces deux apprentis ont été recrutés sur leurs sites respectifs.

Pour leur implication dans l'intégration de ces deux jeunes, les établissements concernés (Orly Ouest et Le Louvre) ont été valorisés par la CCI de l'Essonne, en se voyant décerner le trophée «Handi Apprentissage» en novembre 2014.

2.4.1.4.2 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 leur risque de précarisation.

A titre d'exemple, en France, Elior propose à ses collaborateurs volontaires de réapprendre à lire, écrire, et compter grâce à 1176 heures de formation réalisées 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 pour obtenir une certification ou un diplôme à l'issue de cette remise à niveau.

2.4.2 NOUS DÉVELOPPONS LES CARRIÈRES

2.4.2.1 En proposant des actions de développement des compétences

Le Groupe 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 (d'une heure à deux jours). Au total, 26 % des heures de formation concernent les techniques métiers, 21 % la santé et la sécurité, 8 % le management.

Les points forts de la politique de formation du Groupe 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.

En France, ce sont presque 5 500 collaborateurs qui ont suivi au moins une formation en e-learning, et plus de 18 300 stagiaires pour les 30 modules existants.

Depuis cette année, pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs, chaque nouvel employé reçoit lors de son arrivée un message automatique l'invitant à suivre son parcours de formation en ligne.

Mis en place courant 2014 pour la première fois, le parcours Tremplin a été développé conjointement avec les marchés. A l'occasion des dernières revues de talents, 12 senior managers ont été identifiés comme potentiels par les directeurs généraux de business unit. A l'issue de la formation, ceux-ci pourront prétendre à des postes d'executives (selon la cartographie des postes développés à l'intérieur du Groupe).

Ce programme se déroule en douze jours en partenariat avec l'Ecole de Management de Grenoble.

Une des principales épreuves est la réalisation d'un projet dont le sujet a été décidé par les membres du COMEX et qui est en lien avec la stratégie du Groupe. Une deuxième promotion est en cours de constitution.

Toujours en France, la VAE (validation des acquis par l'expérience) est accessible pour la première fois à certaines fonctions supports (comptabilité et paie). Jusqu'alors, seules des fonctions opérationnelles pouvaient en profiter. Ainsi, les collaborateurs ayant une

faible formation initiale peuvent dorénavant valoriser et faire reconnaître leur expérience professionnelle par l'obtention d'un diplôme.

En Europe, le règlement concernant l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires (INCO) est entré en application le 13 décembre 2014. Ce règlement concerne toutes les denrées alimentaires préemballées et non-préemballées, et s'applique à tous les acteurs de la filière alimentaire.

C'est dans ce contexte qu'Elior en France et au Royaume-Uni ont développé des formations e-learning présentant les obligations qui doivent être suivies telles que :

- la lisibilité de l'étiquetage,
- la présence d'allergènes (d'après une liste de 14 substances provoquant des allergies ou intolérances),
- l'indication de l'origine de la viande,
- la déclaration nutritionnelle.

Au Royaume-Uni, la Chef School a été créée afin de répondre à une pénurie de chefs expérimentés sur le marché du travail et de constituer un vivier sur ce type de profil.

Ce programme se déroule sur une période de 9 mois divisée en plusieurs temps : en cuisine, en salle de classe et enfin sur le terrain auprès de professionnels tels que des producteurs agricoles et des bouchers. Les étudiants sont également amenés à travailler pour des événements prestigieux, auprès de grands chefs. A l'issue de ce programme, ils reçoivent une qualification professionnelle en cuisine (Professional Cookery Level 2) et prennent la gestion opérationnelle d'un restaurant. Les premiers résultats sont positifs puisque les étudiants formés étaient capable d'occuper des postes de chef junior et 80 % d'entre eux ont déjà reçu une promotion.

En Italie, deux programmes ont vu le jour pour Itinere (restauration à bord des trains à grande vitesse) :

- un programme de formation a été spécifiquement créé pour le personnel travaillant à bord du nouveau train à grande vitesse italien, le Frecciarossa 1000 inauguré en avril 2015. Au total, plus de 600 personnes auront été formées au cours de l'année ;
- un autre programme de formation a été mis en place sur l'ensemble du réseau ferroviaire où Elior opère, concernant les techniques de vente et la relation client. C'est une formation qui combine des cours en classe et un suivi en e-learning, le tout validé par des mises en situation sur le terrain.

2.4.2.2 En reconnaissant et valorisant les talents

Autour des axes stratégiques de sa politique de ressources humaines, le Groupe développe et met en place depuis 4 ans une véritable politique de gestion des talents pour ses collaborateurs encadrants et experts. Cette politique, construite en collaboration étroite avec tous les DRH pays, est déployée sur l'ensemble des marchés du Groupe. Son objectif est de mobiliser les managers autour du projet le Groupe tout en valorisant leurs talents et en développant leur employabilité. Un autre enjeu important pour le Groupe est de préparer la relève managériale à tous les niveaux de l'organisation.

L'ensemble de la démarche se retrouve dans un programme appelé Elior Talents. Aujourd'hui, plus de 4 000 collaborateurs basés en France, Espagne, Italie, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis y sont intégrés. A terme, la population concernée représentera environ 9 000 collaborateurs.

Il s'agit d'un cycle de gestion des talents qui permet d'harmoniser les pratiques des managers du Groupe dans tous les marchés et pays, et de s'assurer que la même attention est portée au développement de chacun des collaborateurs. Ces différents rendez-vous managériaux s'appuient sur un système d'information unique partagé par tous les collaborateurs concernés.

2.4.2.3 En donnant accès à tous à des parcours de carrières

2.4.2.3.1 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, le Groupe encourage ses collaborateurs à construire des parcours de carrière intégrant des passerelles entre ses marchés et entre ses filières professionnelles.

Pour favoriser cette mobilité, la volonté de la direction des ressources humaines est de donner aux collaborateurs une grande visibilité sur les parcours de carrière possibles au sein du Groupe. En Europe, une cartographie des fonctions repères a été établie dans chaque pays. Organisée par filière et par niveau de responsabilité, elle permet au collaborateur de se situer et de visualiser les parcours qui peuvent s'offrir à lui. Toujours dans un souci d'information et de dynamisation, une vidéo pédagogique a été produite en France afin d'expliquer très simplement les modalités de la mobilité interne et l'interaction des principaux acteurs. Cette vidéo a vocation à être adaptée dans les autres pays du Groupe.

En Espagne, aux Etats-Unis et au Mexique, au sein d'Areas, les managers ont pu bénéficier d'un programme de formation centré sur l'entretien et le développement de leurs collaborateurs et l'accompagnement de ces derniers dans leur évolution de carrière.

La mobilité interne permet également au Groupe de préparer la relève managériale à tous les niveaux de l'organisation. C'est avec cet objectif qu'ont été mis en place à travers le Groupe des *development centers* qui permettent de mieux cerner le potentiel des collaborateurs inscrits dans les plans de succession. Un tel dispositif a notamment été mis en œuvre, cette année, pour le passage vers les postes de niveau executives. Actif dans les quatre langues du Groupe, il aide le management et la filière RH à mieux préparer et accompagner les mobilités verticales. A l'issue de son passage au sein du *development center*, le collaborateur établit un plan d'actions qui lui permettra de progresser en réduisant les écarts constatés avec le poste visé.

Enfin, il est à noter la progression du Groupe en matière d'harmonisation de ses outils de gestion des candidatures internes et externes. Au cours de l'exercice, une étude a été lancée en vue du déploiement d'Elior recrutement en Italie et au Royaume Uni.

Globalement, sur l'exercice écoulé, 13% des collaborateurs ont bénéficié de mobilités internes.

Zoom - nos sept convictions sur la mobilité sont réaffirmées :

- chaque collaborateur doit être acteur de son propre développement ;
- 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 leurs 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 prérequis à la réussite d'un dispositif de mobilité interne ;

- le rôle de chaque responsable d'équipe est de veiller au développement de ses collaborateurs.

2.4.2.3.2 Politique de rémunération

Compte tenu de l'importance des coûts de personnel dans le modèle économique d'Elior (44,63 % 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 de la 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.

Au cours de l'exercice, le Groupe a travaillé sur la structuration des packages afin de les aligner plus clairement avec ses priorités économiques court et moyen termes et par la même occasion les rapprocher des pratiques marché.

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 sur le prochain exercice pour limiter l'impact des conditions de travail sur la santé et la sécurité de ses salariés.

Un diagnostic sur les typologies des accidents et le lieu de survenance a été établi cette année. Le diagnostic réalisé sur le périmètre France est transposable à l'international. Les bonnes pratiques vont ainsi permettre d'inspirer les autres périmètres.

Cinq chantiers ont été ainsi initiés pour le prochain exercice afin de :

- construire une culture santé et sécurité au travail ;
- manager la performance santé et sécurité ;
- mettre en place de nouveaux outils de pilotage ;
- former les managers ;
- animer et communiquer autour de la santé et sécurité.

Aujourd'hui, la plupart des entités du Groupe disposent a 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.

Au cours de l'année, des actions préventives ont été menées, les plus significatives étant répertoriées ci-dessous.

Pour l'activité restauration de concession, trois modules de formation en e-learning ont été développés auprès de 1 900 salariés sur les sujets suivants :

- la sécurité en station-service,
- les bases de la prévention santé et sécurité,
- la sensibilisation à l'incendie, à l'agressivité et aux règles de sécurité.

De plus, les collaborateurs des 145 sites d'autoroutes ont bénéficiés d'une journée d'animation relative à la sensibilisation de la sécurité (port du gilet et équipement de protection obligatoire).

Enfin, une certification FCO (fournisseur connu) a été délivrée pour le transport des marchandises au sein des sept principaux aéroports de France, limitant le port des charges lourdes pour l'ensemble du personnel des économats.

Au Royaume-Uni, une formation e-learning est obligatoire pour les collaborateurs et prestataires sur la sécurité au travail. A ce jour, 60 % des intervenants ont suivi cette formation.

Aux Etats-Unis, chez A'Viands, un programme de reconnaissance de champion de la sécurité a été mis en place. Chacun des collaborateurs, à son niveau, est en charge de la sécurité sur son site et peut se voir décerner un prix s'il a fait preuve d'exemplarité en la matière : par exemple, identifier et résoudre des risques liés à la sécurité alimentaire, aux personnes et/ou à l'environnement ; encourager et apprendre aux autres les processus de sécurité, etc.

Au total, sur l'ensemble du Groupe, 47 660 collaborateurs ont suivi au moins un stage de formation à la santé et sécurité au travail³, ce qui représente 139 049 heures de

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

formation, soit le 2e domaine après les formations techniques.

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

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

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 au niveau des entités.

Au niveau européen (88,5 % des effectifs), un comité d'entreprise européen (CEE) a été mis en place. Ce comité est informé annuellement de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe ; par ailleurs, des réunions sont tenues avec les membres du bureau de ce comité afin de s'intéresser à des sujets particuliers.

En France, un comité de Groupe a été mis en place en 2000. 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.

En 2015, le périmètre de ce comité a été élargi aux nouvelles entités du Groupe et sa composition redéfinie. L'accord, signé le 5 avril 2015, porte à la fois sur la mise en place de coordonnateurs syndicaux Groupe et sur le renouvellement de la délégation des membres titulaires de cette instance, en l'adaptant tant à la nouvelle représentativité des organisations syndicales au sein du Groupe qu'à la modification du périmètre de ce dernier. Les organisations syndicales ont alors désigné 30 membres et 5 coordonnateurs, lesquels représenteront près de 65 sociétés et plus de 46 000 collaborateurs en France.

Au niveau des filiales et des unités économiques et sociales françaises (48 % 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 NAO et de l'égalité professionnelle, les accords significatifs suivants ont été conclus aux cours du dernier exercice :

Concernant la prévoyance, sur le périmètre Elior Entreprises et Elior Enseignement et Santé, ont été signés :

- un avenant n°11 à l'accord du 28 avril 1999 relatif au régime de prévoyance et de remboursement des frais médicaux au sein d'Elior Restauration a été conclu le 18/11/2014. Cet avenant a permis de mettre en conformité nos régimes de prévoyance avec le nouveau cadre réglementaire (décret du 9 janvier 2012 relatif aux catégories objectives) ;
- un avenant n°12 à l'accord du 28 avril 1999 relatif au régime de prévoyance et de remboursement des frais médicaux au sein d'Elior Restauration a été signé le 12/06/2015.

Sur le périmètre Elior Enseignement et Santé, un accord sur l'égalité professionnelle a été signé le 28 septembre 2015.

Au Etats-Unis, la filiale Aladdin a renouvelé son accord avec le syndicat UCFW Local 23 (Carlow University) (United Food & Commercial Workers).

Les principaux éléments de cet accord sont les suivants :

- l'ajustement des textes afin d'adhérer aux principes du ACA (Affordable Care Act, réforme de la santé) : les principes d'éligibilité ont été revus ainsi qu'un nouveau plan d'options pour les salariés ;
- l'augmentation du salaire de base ;
- la mise en œuvre de lois (Act34, 151 et 114) afin de répondre aux exigences légales requises par le Ministère de la Fonction Publique américaine, pour la vérification du casier judiciaire à l'encontre de tous les salariés travaillant dans le secteur de l'enseignement.

Elior Ristorazione, en Italie, a signé en octobre 2014 un accord mettant en place les dispositifs de la convention nationale sur la mobilité ferroviaire pour la Division Itinere (Trenitalia). Cet accord fixe les conditions de travail pour les 500 salariés concernés.

Chez Serunion, en Espagne, la convention collective la plus significative a été signée en juillet 2015. Elle régit l'ensemble des conditions de travail pour les 800 salariés

du secteur des loisirs en Catalogne, sur des activités de l'enseignement et socioculturelles, comme les activités périscolaires, les services aux personnes âgées, ou les colonies de vacances. Sont également citées les obligations des clients vis-à-vis du personnel Elicor, en termes de protection, de classification d'emploi, de reconnaissance de compétences, de mutations, etc. Il est également prévu l'existence d'une commission paritaire, garante du respect des modalités fixées par la dite convention.

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

Le Groupe 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, Elicor 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, et pour l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Le Groupe 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 2,26 % de l'effectif du Groupe. Dans ces pays, Elicor veille à ce que les pratiques restent conformes à l'esprit des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

2.5 UN PARTENAIRE IMPLIQUÉ

Etre un partenaire impliqué, c'est contribuer au développement économique et social des régions qui accueillent les 18 600 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 à respecter les 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 dix principes du Global Compact des Nations Unies.

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 89,6 % des fournisseurs à fin septembre 2015 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. A ce jour, cette évaluation concerne plus de 50 % du volume des achats.

89,6 % des fournisseurs Elior en France ont signé la charte des achats responsables Elior.

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. Chaque année, 7 000 élèves bénéficient de ce menu spécial.

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 139 entreprises adaptées (EA) et établissements et services d'aide par le travail (ESAT), dans tous les secteurs d'activités. En 2014-2015, ce sont

1,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en France qui ont été confiés au secteur de l'économie sociale et solidaire.

Le 25 février 2015, à l'occasion du salon de l'Agriculture, le Groupe a signé avec la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique (FNAB) et l'association Manger Bio Ici et Maintenant (MBIM), sur le stand de l'Agence Bio, une démarche de progrès visant à développer une dynamique d'approvisionnement bio local en France. Cette démarche s'inscrit dans la politique d'achats responsables du Groupe afin de valoriser des produits issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement et contribuer, de manière durable, au développement économique de nos territoires.

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. Ainsi, Elior a travaillé sur la construction de principes éthiques qui seront progressivement partagés avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2016.

De son côté Elior UK a mis en place depuis 2011 un dispositif de lutte contre la corruption en conformité avec la réglementation Bribery Act 2010. Ce dispositif se décline par de la sensibilisation et une politique.

Le comité éthique des filiales italiennes de la restauration collective (Elior Ristorazione, Gemeaz Elior, Elior Servizi et Copra Elior jusqu'au 1er janvier 2015, date de sa scission) est composé de membres internes et externes au Groupe. Il se réunit sur une base trimestrielle selon un plan défini annuellement. Les principaux thèmes abordés concernent le suivi :

- des participations aux principaux appels d'offres,
- des procédures en matière de santé et de sécurité sur les lieux de travail,
- des contrats significatifs de consultation ou de sponsoring,

- des plans de formation.

Les dirigeants des filiales peuvent présenter aux membres du comité éthique toute problématique ou dossier qui leur paraît significatif.

Par ailleurs, le Groupe s'engage auprès de ses fournisseurs et sous-traitants, à travers notamment la charte éthique de la 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.

En parallèle, Elior a développé des outils ou processus 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 3,16 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 79,6 % 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, à la fin septembre 2015, la dématérialisation fiscale avait déjà ainsi permis d'économiser plus de 15 millions de factures « papier » (depuis le démarrage en 2007) qui représenteraient une pile égale à quatre fois la hauteur de la tour Eiffel.

437 audits fournisseurs ont été menés sur l'exercice 2014-2015.

En 2014-2015, 86 % 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. Plus de 1440 bourses ont déjà été attribuées à 1129 étudiants depuis sa création.

Enfin, le Groupe, via son programme Tandem, met ses compétences au service de la cité, en proposant à des managers expérimentés de prendre part à une offre de mécénat de compétences. Le Groupe poursuit cette démarche en accompagnant des étudiants en partenariat avec l'association Frateli. Cette dernière propose à des cadres d'entreprise qui ont entre un et dix ans d'expérience professionnelle, diplômés d'un bac + 5, de parrainer un étudiant à potentiel, issu d'un milieu modeste. Quinze jeunes sont accompagnés depuis le lancement de ce programme en 2012.

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 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.

En 2014, à Austin au Texas, le jour de Thanksgiving, THS a préparé des repas traditionnellement distribués par des familles volontaires au domicile de personnes âgées dépendantes. Cette année, l'équipe constituée de 150 volontaires a eu la surprise de découvrir parmi ses livreurs Matthew McConaughey, Oscar du meilleur acteur 2014.

Au Royaume-Uni, Elior soutient l'association Children's Starlight Foundation afin d'aider des enfants gravement malades ainsi que leur famille. Validée par le comité de direction, cette initiative a été proposée par les collaborateurs.

Toujours au Royaume-Uni, Elior UK 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 UK soutient également deux organismes de charité, Help for Heroes et BLESMA, qui offrent un soutien à leurs membres, d'anciens militaires et leurs familles.

Enfin, en Espagne, dans la continuité de ses relations avec la fondation Deixalles, Áreas a fait don de ses uniformes

de travail et du mobilier de ses points de vente qu'il n'utilise plus à la fondation.

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.

Lors de la semaine européenne du développement durable 2015, Elior a sensibilisé ses convives et collaborateurs à la consommation responsable. Plusieurs campagnes de communication ont participé à la promotion de bonnes pratiques pour lutter contre le changement climatique à chaque étape d'un repas : production locale, agriculture biologique, pêche responsable, éco-gestes en cuisine et menus *low carbon*.

Les collaborateurs d'Elior Services ont, quant à eux, été sensibilisés aux éco-gestes et à la politique globale de développement durable grâce à l'animation de formations. Ainsi, à fin août 2015, 2 572 personnes ont été formées.

Par ailleurs, diverses opérations sont menées 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 2015, 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. 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. Auprès des collégiens, cette association intervient sur la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Dans le cadre de sa démarche pédagogique auprès du grand public, l'action d'Elior se concentre 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 Ecocup. 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.

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. À 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.

Près d'une centaine d'agences de travail temporaire sont désormais référencées par le Groupe en France et permettent d'intégrer dans l'emploi des personnes qui en ont été durablement éloignées, et ce, sur l'ensemble des trois activités du Groupe en France.

Elior soutient aussi, dans le cadre de cette politique, le programme de l'association 100 Chances 100 Emplois, reconnue d'intérêt général, qui vise à intégrer durablement dans l'emploi des jeunes ayant peu ou pas de qualification professionnelle. À Strasbourg, l'Alsacienne de Restauration pilote ce programme, en partenariat avec l'association IMS Entreprendre pour la cité.

Le 9 décembre 2014, L'Alsacienne de Restauration s'est vu décerner le prix engagement dans les quartiers par la Charte de la diversité. Ce prix, qui existe depuis 2011, récompense son investissement, aux côtés de la mission locale de Schiltigheim, dans le projet 100 Chances 100 Emplois. L'ambition du projet est, aux côtés d'un réseau d'entreprises engagées, d'accompagner dans l'accès à l'emploi des jeunes issus des quartiers sensibles.

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, 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 2014, 132 tonnes de clémentines sous label IGP (Indication Géographique Protégée) ont ainsi été commandées par la France auprès de deux organisations de producteurs, ainsi que quatre tonnes de Cantal auprès d'un producteur unique.

Enfin, les achats en France ont simplifié les procédures d'entrée des fournisseurs chez Elior pour garantir les exigences de nos clients en matière d'approvisionnement local. Par exemple, un portail dédié à la facturation, destiné aux boulangers régionaux, a été développé. Ce portail facilite la collaboration des PME avec un grand groupe comme Elior en proposant des solutions de fonctionnement simples et compatibles entre les structures. Ainsi, à fin septembre 2015, 427 fournisseurs sur 463 éligibles étaient adossés à ce système.

Soucieux de développer des filières durables et adaptées aux enjeux de la restauration et conscient de l'impact de ses activités sur la société, Elior s'est naturellement rapproché du Réseau Cocagne. Une démarche collaborative permet d'implanter des partenariats locaux associant des Jardins de Cocagne et des sites de restauration Elior. L'approvisionnement résulte ainsi

d'une étroite collaboration entre le chef de cuisine et le directeur du jardin concerné pour analyser les besoins et planifier les cultures.

Au-delà de la fourniture de fruits et légumes frais de proximité et issus de l'agriculture biologique, le partenariat revêt un autre enjeu majeur, celui de l'accès à l'emploi des personnes réinsérées au travers de leurs expériences dans les Jardins de Cocagne. En signant une charte de partenariat, les équipes locales d'Elior et de Jardins de Cocagne s'emploient à faire vivre cette dimension. En 2014-2015, le Groupe dispose de 6 jardins référencés.



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

2.6.1 TABLEAU DES INDICATEURS PUBLIÉS

		2014-2015		2013-2014	
Tableau des indicateurs environnementaux et sociétaux	Unité	Total	Taux de couverture (%)	Total	Taux de couverture (%)
Certifications des sites					
Part du CA réalisé dans les marchés possédant au moins une certification	%	85,7	100	85,5	93,9
Nutrition, santé et sécurité des consommateurs					
Nombre d'audits hygiène réalisés auprès des sites au cours de l'exercice	nb	21 305	100	18 512	93,9
Nombre d'analyses produits réalisées au cours de l'exercice	nb	109 350	100	111 493	93,9
Nombre d'audits fournisseurs réalisés au cours de l'exercice	nb	437	100	324	93,9
Nombre d'experts en nutrition travaillant pour Elior en fin d'exercice	nb	483	100	430	90,2
Part du CA réalisé dans les marchés ayant engagé une démarche nutrition ambitieuse ⁽¹⁾	%	71,9	100	71	90,2
Achats responsables					
Nombre de références issues de l'agriculture biologique disponibles en fin d'exercice	nb	2597	100	2582	93,4
Part des fournisseurs ayant signé la charte achats responsables en France	%	89,6	100	77,1	100
Déchets					
Taux de valorisation des huiles alimentaires usagées ⁽²⁾	%	83,6	88,2	83,4	93,9
Véhicules et gaz à effet de serre					
Part de véhicules éco-efficients parmi les véhicules utilisés par Elior	%	56,1	100	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	%	86	100	84,5	100

⁽¹⁾ Hors Elior Services

⁽²⁾ Hors THS, Areas USA

		2014/2015		2013/2014	
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts	
Effectifs					
Effectif total inscrit ⁽¹⁾		107 879	100%	105 865	100%
Permanent		86%		87%	
Non permanent		14%		13%	
Répartition par genre ⁽¹⁾		107 879	100%	104 224	98%
Homme		31%		31%	
Femme		69%		69%	
Répartition par branche ⁽¹⁾		107 879	100%	105 865	100%
Restauration		63%		63%	
Concessions		20%		20%	
Propreté		17%		17%	
Siège filiale		0%		0%	
Répartition par zone géographique ⁽¹⁾		107 879	100%	105 865	100%
Europe					
	France	48,0%	51 809	48,4%	51 252
	Espagne	19,5%	21 024	19,2%	20 364
	Italie	12,8%	13 758	13,6%	14 417
	Royaume-Uni	6,4%	6 785	5,5%	5 873
	Allemagne	1,4%	1 564	1,4%	1 503
	Portugal	0,7%	805	0,5%	513
	Belgique/Luxembourg	0,1%	156	0,1%	160
Autres pays					
	Etats-Unis	8,8%	9 535	8,8%	9 335
	Mexique	1,4%	1 457	1,4%	1 449
	Chili	0,73%	799	0,8%	817
	République Dominicaine	0,13%	139	0,12%	131
	Saint Martin	0,04%	48	0,05%	51
Répartition par statut ⁽¹⁾		107 879	100%	105 865	100%
Managers ⁽²⁾		11%		11%	
Non managers		89%		89%	
Effectif moyen mensuel par statut et par sexe (pour l'effectif permanent) ¹					
Managers hommes		7,62%		7,66%	
Non managers hommes		23,67%		23,11%	
Managers femmes		5,13%		4,88%	
Non managers femmes		63,58%		64,34%	

	2014/2015		2013/2014	
	% des effectifs couverts		% des effectifs couverts	
Répartition par âge (pour l'effectif permanent ⁽¹⁾)		100%		92%
<25	6,1%		5,3%	
25 - 29	8,4%		8,5%	
30- 34	10,0%		10,2%	
35 - 39	11,4%		12,1%	
40 - 44	14,5%		15,2%	
45 - 49	16,3%		17,1%	
50 - 54	15,8%		15,7%	
55 - 60	13,2%		12,6%	
>60	4,3%		3,3%	
Age moyen (pour l'effectif permanent ⁽¹⁾)		100%		92%
Femmes				
Managers	43,0		42,8	
Non managers	43,7		43,2	
Hommes				
Managers	44,5		44,6	
Non managers	42,8		41,9	
Ancienneté moyenne (effectif permanent ⁽¹⁾)		100%		92%
Managers	10,7		10,7	
Non managers	8,7		8,6	
Les flux de personnel				
Nombre d'embauches externes ⁽¹⁾	108 036	100%	94 852	92%
En contrat permanent	16 438		13 296	
Part des moins de 25 ans dans les embauches externes	20%		22%	
Part des plus de 50 ans dans les embauches externes	19%		10%	
Part des managers dans les embauches externes	8%		8%	
Part des femmes manager dans les embauches externes	3%		3%	
En contrat non permanent	91 598		81 556	
Part des moins de 25 ans dans les embauches externes	27%		28%	
Part des plus de 50 ans dans les embauches externes	12%		11%	
Part des managers dans les embauches externes	0%		0%	
Part des femmes manager dans les embauches externes	0%		0%	
Taux d'embauche ⁽¹⁾		100%		92%
Taux d'embauche pour l'effectif moyen permanent	17,8%		16,0%	
Nombre d'arrivées de personnel résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur ^(1bis)	7 671		6 389	

	2014-2015		2013-2014	
	% des effectifs couverts		% des effectifs couverts	
Nombre de départs (hors transfert ou changement d'opérateur et hors mobilité) ⁽³⁾	103 243	93,6%	90 695	92%
Effectif permanent	13 504		12 996	
<i>Initiative salarié</i>	52,4%		50%	
<i>Initiative employeur</i>	35,2%		38%	
<i>Commun accord</i>	6,4%		4%	
<i>Autre</i>	6,0%		7%	
Effectif non permanent	89 739		77 699	
<i>Initiative salarié</i>	3,7%		3%	
<i>Initiative employeur</i>	1,0%		1%	
<i>Fin du contrat</i>	95,2%		94%	
<i>Transfert ou changement d'opérateur</i>	0,3%		0,2%	
<i>Mobilités vers une autre entité du Groupe</i>	0,2%		0,1%	
<i>Autre</i>	0,1%		2%	
Nombre de départs liés à un transfert ou changement d'opérateur (pour l'effectif permanent) ⁽³⁾	5 433	93,6%	4 776	92%
Taux de départs (pour l'effectif moyen permanent) ⁽³⁾				
hors transfert ou changement d'opérateur				
Taux de départ total	16%		16%	
Taux de départ volontaire (initiative salarié)	8%		8%	
Taux de fidélisation (pour l'effectif moyen permanent) ⁽¹⁾⁽⁴⁾	79%	92%	84%	92%
salariés < 1 an d'ancienneté	44%		51%	
salariés >= 1 an d'ancienneté	84%		88%	
L'organisation du temps de travail ⁽¹⁾		92%		92%
Effectif total inscrit ⁽¹⁾	107 879		97 483	
Temps plein	53%		53%	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	27%		34%	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	20%		13%	
Effectif total inscrit ⁽¹⁾ femmes	74 436		67 807	
Temps plein	43%		41%	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	32%		42%	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	25%		17%	
Effectif total inscrit ⁽¹⁾ hommes	33 443		29 676	
Temps plein	77%		78%	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	15%		16%	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	8%		6%	
Effectif total inscrit ⁽¹⁾ non permanents	14 791		13 242	
Temps plein	37%		37%	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	30%		43%	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	34%		19%	
Effectif total inscrit ⁽¹⁾ non managers	95 865		86 722	
Temps plein	48%		47%	
Temps partiel supérieur ou égal à 20h/sem.	30%		38%	
Temps partiel inférieur à 20h/sem.	23%		15%	
Volume d'achat d'interim hors taxe ⁽¹⁶⁾	106,3 K€		108,60 k€	

2 Responsabilité de l'entreprise

Note méthodologique, tableaux des indicateurs, avis des commissaires aux comptes

	2014-2015		2013-2014	
	% des effectifs couverts		% des effectifs couverts	
La santé et la sécurité au travail ⁽³⁾		93,6%		
Nombre de bénéficiaires de formations santé et sécurité ⁽⁷⁾	24 803		17 134	24 803
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une action de formation santé et sécurité au cours de la période	25%	93,6%	18%	25%
Part des plus de 50 ans dans l'effectif formés à la santé et sécurité ⁽²¹⁾	20%	82,2%	26%	20%
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ⁽³⁾⁽⁵⁾		93,6%		92%
Effectif total	38,2		41,5 ⁽¹⁸⁾	38,2
Par zone géographique				
France	47,6		47,4	47,6
Europe hors France	31,2		36,1 ⁽¹⁸⁾	31,2
Etats-Unis ⁽⁷⁾	4,3		9,8	4,3
Amérique du sud	23,1		37,2 ⁽¹⁸⁾	23,1
Taux de gravité des accidents du travail ⁽³⁾⁽⁶⁾		93,6%		84%
Effectif total	1,66		1,72	1,66
Par zone géographique				
France	2,56		2,50	2,56
Europe hors France	0,84		1,21	0,84
Etats-Unis ⁽³⁾	0,12		0,29	0,12
Amérique du sud	0,29		0,55	0,29
Nombre de nouveaux cas de maladies professionnelles reconnues (périmètre France uniquement)	278		306	278
L'absentéisme pour l'effectif permanent				92%
Taux d'absentéisme ⁽³⁾ pour raisons médicales (maladie ordinaire, AT, maladie professionnelle)	6,1%	93,6%	5,9%	6,1%
Managers	2,7%		3,2%	2,7%
Non managers	6,9%		6,4%	6,9%
Par zone géographique				
France	7,6%		7,4%	7,6%
Europe hors France	4,9%		5,2%	4,9%
Etats-Unis ⁽³⁾	0,8%		0,3%	0,8%
Amérique du sud	2,0%		1,7%	2,0%
Taux d'absentéisme de court terme (moins d'un mois) pour raisons médicales (maladie ordinaires, AT, maladie professionnelle) ⁽¹⁷⁾	3,5%	78,8%	2,7%	3,5%
Taux d'absentéisme pour raisons injustifiées ou retard ⁽³⁾	0,6%	93,6%	0,5%	0,6%
Les rémunérations et leurs évolutions ⁽³⁾		93,6%		92%
Evolution N/N-1 du salaire moyen à temps plein (effectif permanent)				
Managers	1,0%		3,5%	1,0%
Non managers	2,5%		0,4%	2,5%
Frais de personnel ⁽¹⁶⁾	2 532,40		2 429,60	2 532,40
Part des frais de personnel / chiffres d'affaires	44,63%		45,50%	44,63%

	2014-2015		2013-2014	
	% des effectifs couverts		% des effectifs couverts	
Développement professionnel ⁽⁷⁾	93,6%		92%	
Nombre de bénéficiaires de formation ⁽⁷⁾ [ayant reçu au moins 1 action de formation sur la période]	47 660		41 277	
Managers	79%		72%	
Non managers	43%		39%	
Part de bénéficiaires de formations certifiantes ou diplômantes ⁽⁷⁾	2,3%		2,7%	
Nombre total d'heures de formation ⁽⁷⁾	652 917		542 807	
Nombre moyen d'heures de formation par salarié ⁽⁷⁾	6,5		5,8	
Managers	15,8		13,3	
<i>dont femmes managers</i>	15,5		13,7	
Non managers	5,3		4,3	
<i>dont femmes non managers</i>	3,5		3,8	
Répartition des heures de formation par thème ⁽⁷⁾				
<i>Formations techniques</i>	26%		30%	
<i>Formations santé et sécurité au travail</i>	21%		23%	
<i>Formations à l'hygiène alimentaire</i>	20%		20%	
<i>Formations certifiantes ou diplômantes</i>	11%		11%	
<i>Formations en management et leadership</i>	8%		8%	
<i>Formations en efficacité personnelle</i>	3%			
<i>Autres</i>	12%		5%	
Nombre de salariés en contrat d'apprentissage employés au cours de l'exercice (France uniquement)	1090		1 043	
La diversité				
Nombre de managers sensibilisés et/ou formés à la prévention du risque de discrimination au cours du dernier exercice ⁽¹⁰⁾	473	89,6%	602	58%
Part des salariés en situation de handicap au cours de l'exercice ⁽⁸⁾	3,5%	91,2%	3,4%	81%
<i>France</i>	4,4%		4,3%	
<i>Taux d'emploi direct - DOETH 2014 (périmètre France)</i>	6,4%		6,1%	
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés au cours de l'exercice ⁽⁸⁾	315	91,2%	321	81%
Part des femmes dans l'effectif inscrit ⁽¹⁾	69%	100%	69%	98%
Part des femmes dans l'effectif manager ⁽¹⁾	41%	100%	39%	92%
Part des femmes dans l'effectif formé ⁽¹⁾	65%	100%	62%	92%
Part des femmes manager formées ⁽¹⁾	41%	100%	40%	92%
La gestion des talents				
Taux de mobilité interne (pour l'effectif permanent) ^{(11) (12) (13)}	13%	91,9%	10%	89%
Taux de recrutement interne ^{(11) (12) (14)}	54%		48%	
Effectif Elior talents ⁽¹⁵⁾	4075		3 447	
Part des effectifs Elior talents ayant fait l'objet d'une revue des talents ⁽¹⁵⁾	54%		48% ⁽¹⁹⁾	
Taux de réalisation des entretiens annuels de développement (effectif Elior Talents) ⁽¹⁵⁾	81%		75%	
Dialogue social ⁽¹⁾		100%		100%
% de salariés couverts par une convention collective	85,5%		83,2% ⁽²⁰⁾	

⁽¹⁾ effectif total inscrit au 30/09/2015

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

⁽⁴⁾ Taux de fidélisation= $1 - (\text{nb de départ} / \text{effectif moyen mensuel})$

⁽⁵⁾ Taux de fréquence= $(\text{nb des accidents avec arrêt} / \text{heures travaillées}) \times 1\,000\,000$

⁽⁶⁾ Taux de gravité= $(\text{nb des journées perdues par incapacité temporaire} / \text{heures travaillées}) \times 1\,000$

⁽⁷⁾ Hors THS et St Martin

⁽⁸⁾ Hors THS et AREAS USA

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

⁽¹⁰⁾ Hors Belgique, USA et Mexique

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

⁽¹²⁾ Hors THS, Belgique, Lux, Serunion Portugal, SMR et SOGECCIR

⁽¹³⁾ Taux de Mobilité interne= $\text{Nb de d'employés ayant changé de poste et/ou de d'affectation au cours de la période} / \text{effectif concerné}$

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

⁽¹⁵⁾ Population inscrite dans un process particulier de gestion des talents.

⁽¹⁶⁾ En millions d'euros

⁽¹⁷⁾ Hors THS, Italie Ristorazione, Areas USA, ROC, SGAR, SG2P et SMR

⁽¹⁸⁾ corrections faites sur 2014:

-nombre d'AT revu au Royaume-Uni

-correction au Mexique sur les heures travaillées

⁽¹⁹⁾ correction faite sur 2014: correction sur le dénominateur (pas 61%)

⁽²⁰⁾ correction faite sur 2014: prise en compte de la moyenne pondérée pour cet indicateur

⁽²¹⁾ Hors Italie Ristorazione

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 2014-2015. La période de *reporting* retenue est l'année fiscale allant du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015, 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 Global Compact 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.

2.6.2.1 Périmètre de suivi

2.6.2.1.1 Indicateurs sociaux pour l'exercice 2014-2015

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 dans son ensemble et l'effectif inscrit est donné sur 100% de la population. En revanche, sur la partie hors effectif, les autres indicateurs ne sont pas renseignés sur THS, filiale

américaine de restauration collective intégrée récemment dans le Groupe. Le périmètre hors THS couvre alors 93,6 % de l'effectif total. Le Groupe met en place les mesures nécessaires pour renforcer l'élargissement du reporting sur ce périmètre.

2.6.2.1.2 Indicateurs environnementaux et sociétaux pour l'exercice 2014-2015

Le périmètre de *reporting* environnemental et sociétal couvre le Groupe dans son ensemble, sauf précision indiquée au regard de la donnée dans le tableau des indicateurs. 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). Concernant les consommations d'eau et d'électricité, le périmètre couvert est précisé ci après (2.6.2.4 b).

2.6.2.1.3 Variation de périmètre

Cette année constitue le 2^{ème} 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.

2.6.2.2 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.

2.6.2.2.1 Indicateurs sociaux

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

- la direction des ressources humaines du Groupe;
- 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.

2.6.2.2.2 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 qui se charge de la consolidation des données pour l'ensemble du Groupe.

2.6.2.3 Précisions sur l'analyse de matérialité

L'analyse concerne tous les périmètres du Groupe hors THS.

2.6.2.3.1 Précisions méthodologiques spécifiques à certains indicateurs

Avec environ 108 000 collaborateurs, Elior est présent dans 13 pays ayant des réglementations différentes et sert ses clients sur plus de 18 600 sites de taille et d'activités 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 mentionnés 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.

a) Indicateurs sociaux

CADRES – MANAGERS

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

TAUX DE FIDELISATION

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

LA FORMATION

Les indicateurs formation consolidés sont le nombre de bénéficiaires et le nombre d'heures de formation.

Est considéré comme bénéficiaire tout collaborateur ayant suivi une ou plusieurs formations au cours de la période. Les actions devant être considérées comme des formations sont :

- les formations en présentiel, distanciel (sauf pour les entités France comprises dans Pléiades), synchrones ou asynchrones ;
- les formations dispensées par les formateurs salariés du Groupe, permanents ou occasionnels ;
- les formations dispensées par des prestataires externes avec des formateurs non salariés du Groupe.
- les formations répondant strictement aux conditions ci-dessous :

- bénéficiant d'un support de formation formalisé;
- ayant un contenu pédagogique visant au développement des compétences professionnelles et/ou l'adaptation au poste de travail.

Le nombre d'heures de formation comptabilisées correspond au nombre d'heures dispensées aux salariés de l'entreprise au cours de la période de reporting. Le temps de trajet est exclu.

LES MOBILITES INTERNES

La période considérée pour cet indicateur s'étend du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015.

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 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 2014 au 30 juin 2015.

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 2014 au 30 juin 2015. La population Elixir Talent correspond à la population inscrite dans un *process* particulier de gestion des talents. Elle représente 34,6 % de l'effectif manager inscrit au 30 septembre 2015. 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.

b) Indicateurs environnementaux et sociétaux

Sauf mention spécifique contraire, la période considérée pour ces indicateurs s'étend du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015.

DEFINITION VEHICULES ECO-EFFICIENTS

Sont considérés éco-efficents au sens du protocole de *reporting* Elixir, les véhicules électriques, les véhicules hybrides, les véhicules au gaz naturel pour véhicule (GNV), les véhicules de norme Euro 5 et Euro 6.

CONSOMMATIONS D'EAU ET D'ENERGIE

Elixir 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 Elixir.

De ce fait, il ne nous est pas possible à ce jour de mesurer de manière fiable et globale nos consommations de fluides sur les sites implantés chez nos clients.

Consommation d'eau

Les données liées aux consommations d'eau déclarées dans le présent rapport concernent les aires d'autoroutes en France, soit 5% du chiffre d'affaires.

Consommation d'énergie

Les kWh déclarés pour la France dans le présent rapport concernent les consommations d'électricité des sites où le

Groupe gère un contrat en direct avec EDF, soit 4% des sites en France.

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 par la nature des activités du Groupe n'ont pas été jugés matériels notamment sur la base de l'analyse de matérialité réalisée en 2015 (voir 2.2.3) :

- 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 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 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société ELIOR S.A. 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 2015, 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 au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre octobre et novembre 2015 pour une durée d'environ sept 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.

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

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 « 2.6.2.1 – Périmètre de suivi » du Document de référence incluant le 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 Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine 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 des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur 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 prendre connaissance des procédures de contrôle interne

⁶ Indicateurs sociaux : Effectif total inscrit au 30 septembre 2015 (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, Part de véhicules éco-efficents parmi les véhicules utilisés par Elior, Taux de valorisation des huiles alimentaires usagées, Consommations d'eau, Consommations d'électricité.

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

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

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, La politique de lutte contre les discriminations, Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du 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 Activités d'Elior en France (Restauration collective, Concessions, Services) ; Elior UK

justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 53% des effectifs, entre 57 % et 100% des informations quantitatives environnementales et entre 49% et 97% 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.

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 aux Référentiels.

Paris La Défense, le 19 janvier 2016

KPMG S.A.

François Caubrière *Associé*

Anne Garans *Associée* Département Changement
Climatique & Développement Durable

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	Organes d'administration et de direction	105		
3.1.1	Structure de la gouvernance	105	3.1.5.1	Politique de rémunération du dirigeant mandataire social 124
3.1.1.1	Mode de direction	105	3.1.5.2	Rémunération des mandataires sociaux 127
3.1.1.2	Le président-directeur général	106	3.2	Gestion des risques 137
3.1.1.3	Le vice-président	106	3.2.1	Facteurs de risques 137
3.1.1.4	Le président d'honneur	106	3.2.2	Procédure de contrôle interne et gestion des risques 161
3.1.1.5	Le comité exécutif du Groupe (« Executive Team »)	106	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 177
3.1.1.6	L'équipe de direction (« Management Team »)	107	3.4	Salariés 178
3.1.2	Le conseil d'administration	107	3.4.1	Politique de rémunération 178
3.1.2.1	La composition du conseil d'administration	107	3.4.2	Relations sociales 179
3.1.2.2	Fonctionnement du conseil d'administration	116	3.4.3	Accords de participations et d'intéressement 179
3.1.2.3	Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration	118	3.4.3.1	Accords de participation 179
3.1.2.4	Les comités spécialisés	119	3.4.3.2	Accords d'intéressement 179
3.1.3	Code de gouvernement d'entreprise	122	3.4.3.3	Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés 179
3.1.4	Limitation des pouvoirs du président-directeur général	123	3.4.3.4	Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés 179
3.1.5	Intérêts et rémunérations	124		

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA

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, également directeur général de la Société, après consultation des membres du comité exécutif et des différentes fonctions support du Groupe.

Il a fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 8 décembre 2015 et a été présenté au conseil du 10 décembre 2015. Il a été approuvé par le conseil d'administration du 19 janvier 2016. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 11 mars 2016.

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.

Les Statuts et le Règlement Intérieur, sont disponibles sur le site internet de la Société.

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 de faire évoluer sa gouvernance au cours de l'exercice 2014/2015. Le conseil d'administration a ainsi décidé le 29 avril 2015 de procéder à l'unification des fonctions de président et de directeur général et de nommer Philippe Salle en tant que président-directeur général.

Préalablement à cette décision, le conseil d'administration a pris en compte et analysé de nombreux paramètres parmi lesquels, la situation particulière du Groupe à ce stade de son évolution, les avantages et inconvénients des autres structures de gouvernance et l'expérience réussie de Philippe Salle dans de grands groupes cotés.

Le conseil d'administration a considéré qu'il était nécessaire, dans le contexte économique actuel et pour que le Groupe puisse faire face à l'évolution rapide de son environnement compétitif, d'accélérer le développement, la croissance et la performance du Groupe. Dans cette perspective et pour franchir cette nouvelle étape, le Groupe devait être renforcé, son organisation simplifiée et sa gouvernance recentrée. Dans ce contexte, le conseil d'administration a estimé que la nomination de Philippe Salle aux fonctions de président-directeur général était le meilleur choix pour Elior, ses actionnaires et l'ensemble

des parties prenantes, et que cette nomination devait permettre de créer les conditions favorables pour accélérer le développement, la croissance et la performance du Groupe.

Dans ce cadre, la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général est apparue comme le corollaire du changement voulu par le conseil d'administration.

L'unicité des fonctions de président et de directeur général décidée le 29 avril 2015 s'effectue dans le cadre du respect de règles de gouvernance équilibrées, garant de la poursuite de la réussite du Groupe et de la confiance de ses actionnaires. Celles-ci reposent à ce jour sur une composition du conseil équilibrée en compétences et en nationalités :

- l'existence d'administrateurs indépendants au sein du conseil et de chaque comité. Conformément aux recommandations du code AFEP/MEDEF, la présidence du comité d'audit et du comité des nominations et rémunérations a été confiée à un administrateur indépendant.
- A l'occasion de la nomination de Philippe Salle la composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale a été revue afin d'y intégrer un membre indépendant en la personne de Gilles Auffret, qui en a également pris la présidence ; le comité bénéficie de l'expérience et des connaissances du fondateur de la Société, Monsieur Robert Zolade, membre du

comité en tant que représentant permanent de la société BIM ;

- une organisation équilibrée des relations entre la direction générale et le conseil, reposant sur (i) les limitations de pouvoirs de la direction générale (détaillées à la partie 3.1.4), en ce qui concerne les opérations significatives (en particulier, le budget du Groupe et des activités significatives, et au-delà de certains seuils les opérations de croissance externe, les investissements, les engagements et garanties), (ii) une information régulière fournie par la direction générale au conseil sur les activités du Groupe, les événements significatifs et les indicateurs économiques et financiers ;
- une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités.

En outre, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et rémunération, envisage de procéder au recrutement d'administrateurs(trices) indépendant(e)s à court ou moyen terme (voir section 3.1.3 du présent Document de Référence).

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.

3.1.1.2 Le président-directeur général

Monsieur Philippe Salle, président-directeur général, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il 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 président-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.

Il définit et arrête, après avoir recueilli l'avis et les recommandations du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale, la stratégie du Groupe qui est soumise pour approbation au conseil d'administration.

Il organise les travaux et réunions du conseil à qui il rend compte régulièrement de la conduite des affaires de la Société et des faits marquants du Groupe.

Le président-directeur général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration (détaillées en partie 3.1.4).

3.1.1.3 Le vice-président

Le vice-président du conseil d'administration, la société Charterhouse Poppy IV représentée par 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 président-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.

3.1.1.4 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).

3.1.1.5 Le comité exécutif du Groupe (« Executive Team »)

Conformément au Règlement Intérieur, le président-directeur général a créé un Executive Team dont il a déterminé la composition et la compétence. Les membres

de l'Executive Team, à l'exception de Philippe Salle, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Les membres de l'Executive Team sont :

- Philippe Salle, président-directeur général ;
- Agnès Bureau-Mirat, directrice des ressources humaines Groupe ;
- Olivier Dubois, directeur financier Groupe ;
- Pedro Fontana, directeur général des activités concessions du Groupe.

L'Executive Team examine et autorise les projets significatifs concernant :

- les contrats opérationnels significatifs en cours de négociation, aussi bien en France qu'à l'international, ainsi que les projets d'investissement qui y sont rattachés ;
- les dossiers d'acquisition ou de cession de participations, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets d'acquisition de portefeuilles de contrats ou de fonds de commerce.

L'Executive Team 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.

L'Executive Team se réunit tous les mois et aussi souvent que nécessaire.

3.1.1.6 L'équipe de direction (« Management Team »)

Le président-directeur général a également mis en place un Management Team qui est composé, outre les membres de l'Executive Team, des directeurs généraux des entités opérationnelles significatives du Groupe.

C'est l'organe de concertation et d'information sur la vie de l'entreprise, les performances trimestrielles, les décisions prises par l'Executive Team.

L'équipe de direction assiste l'Executive Team 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 Management Team se réunit trois fois par an.

3.1.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.2.1 La composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de neuf membres nommés pour quatre ans, dont sept hommes et deux femmes. Parmi les membres du conseil, deux sont de nationalités étrangères : un administrateur 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 22% 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

⁸ Le conseil d'administration n'est pas composé d'administrateur représentant les salariés au jour de la rédaction du présent document (voir la section 1.6.5.2 (d))

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

	Date de début du mandat d'administrateur	Date de fin du mandat d'administrateur
Philippe Salle, président-directeur général	10 mars 2015	30 septembre 2018 ¹
James Arnell, administrateur	11 juin 2014	30 septembre 2017 ¹
Gilles Auffret, administrateur indépendant	11 juin 2014	30 septembre 2017 ¹
Laurence Batlle, administratrice indépendante	11 juin 2014	30 septembre 2017 ¹
Sofibim représentée par Gilles Cojan, administrateur	11 juin 2014	30 septembre 2017 ¹
Société de Restauration 2 représentée par Denis Metzger, administrateur	11 juin 2014	30 septembre 2017 ¹
Charterhouse Poppy IV représentée par Pierre de Sarrau, administrateur et vice-président	11 juin 2014	30 septembre 2017 ¹
Charterhouse Poppy II représentée par Elisabeth Van Damme, administrateur	11 juin 2014	30 septembre 2017 ¹
BIM représentée par Robert Zolade, administrateur et président d'honneur	11 juin 2014	30 septembre 2017 ¹

(1) jusqu'à l'assemblée générale ordinaire annuelle qui se tiendra pour statuer sur les comptes de l'exercice clos indiqué

A la suite de l'acquisition par Elio de la participation résiduelle de 38,45 % dans Areas, Corporacion Empresarial Emesa est devenu un actionnaire significatif d'Elio avec 5,22% du capital d'Elio. Sa candidature en tant que nouvel administrateur sera proposée à l'assemblée générale du 11 mars 2016. Cette nomination aurait notamment pour conséquence de renforcer l'internationalité du conseil d'administration.

3.1.2.1.1 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 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.

⁹ Les exceptions sont indiquées dans la section 3.1.3 relative 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 8 décembre 2015, 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. Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 10 décembre 2015 a qualifié d'indépendants deux de ses membres, Madame Laurence Batlle et Monsieur Gilles Auffret.

En effet, au titre de l'exercice 2015, ces deux administrateurs remplissent les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF et, en particulier, ils ne sont pas des actionnaires significatifs de la Société au sens de ce code, et n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société ou son Groupe. D'autre part, la Société n'entretient aucune relation d'affaires avec la société ou le groupe auquel ces personnes sont liées.

Le conseil d'administration prend en considération la recommandation du HCGE relative au pourcentage des administrateurs indépendants et envisage à court ou moyen terme d'augmenter leur nombre.

3.1.2.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

a) Philippe Salle, président-directeur général

Philippe Salle a débuté sa carrière chez Total en Indonésie avant de rejoindre Accenture en 1990. Il entre chez McKinsey en 1995 pour devenir directeur associé en 1998. Il rejoint le groupe Vedior en 1999 (devenu Randstad, société cotée sur Euronext Amsterdam). Il devient président-directeur général de Vedior France en 2002 et président de la zone Europe du Sud en 2006 (France, Espagne, Italie et Suisse). Il occupera cette dernière fonction jusqu'en 2007, date à laquelle il rejoint le groupe Geoservices (racheté en 2010 par Schlumberger), société technologique du secteur pétrolier, d'abord en tant que directeur général délégué puis en tant que président-directeur général jusqu'en mars 2011. Philippe Salle rejoint le groupe Altran en juin 2011 pour en prendre la présidence et la direction générale.

Philippe Salle est ancien élève de l'Ecole des Mines de Paris et titulaire d'un MBA de la Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University (Chicago, Etats-Unis).

Date de naissance : 17 mai 1965

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues : 28 217

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

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015 :

Président-directeur général et administrateur d'Elior Restauration et Services (Groupe Elior - France)

Président-directeur général et administrateur d'Areas Worldwide (Groupe Elior - France)

Administrateur de GTT (Gaztransport & Technigaz) (France)

Administrateur de la Banque Transatlantique (France)

Administrateur de Bourbon (France)

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

Président-directeur général et administrateur d'Altran Technologies (France)

Président du conseil de surveillance d'Altran Deutschland Holding GmbH (Allemagne)

Administrateur d'Altran Italia SpA (Italie)

Administrateur de Cambridge Consultants Limited (Royaume-Uni)

Administrateur d'Altran International BV (Pays-Bas)

Administrateur d'Altran (Singapore) Pte Ltd (Singapour)

Administrateur d'Altran Malaysia Sdn. Bhd. (Malaisie)

Administrateur de Foliage (Etats-Unis)

Administrateur d'Altran-Beyondsoft (Beijing)

Technologies Co., Ltd (Chine)

Administrateur de Flight Focus Pte Ltd (Singapour)

Président de Finellas SAS (France)

Président d'Altimus SAS (France)

Président de la Fondation d'Entreprise Altran pour l'Innovation (France)

Représentant d'Altran Technologies, co-gérant de GMTS SNC (France)

Président d'Arthur D. Little Services (France)

Administrateur et président-directeur général de Géoservices (France)

Représentant d'Altran Technologies, administrateur d'Altran Luxembourg SA

Administrateur d'Altran Norge AS (Norvège)

Administrateur d'Altran AG (Suisse)

Administrateur d'Altran Technologies Sweden AB (Suède)

Administrateur d'Altran Sverige AB (Suède)

Administrateur d'Altran SA (Belgique)

Administrateur d'Altran Shanghai Limited (Chine)

Gérant d'IndustrieHansa Management GmbH (Allemagne)

Gérant d'IndustrieHansa Consulting & Engineering GmbH (Allemagne)

Gérant d'IndustrieHansa GmbH (Allemagne)

Gérant d'Altran Aviation Engineering GmbH (Allemagne)

Gérant d'IndustrieHansa Holding GmbH (Allemagne)

Gérant d'Ingenieurbüro Bockholt GmbH (Allemagne)

Administrateur d'Altran UK Holding Limited (Royaume-Uni)

Administrateur d'Altran Technologies India Private Limited (Inde)

Administrateur d'Altran USA Holdings, Inc. (Etats-Unis)

b) James Arnell, administrateur

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 Etats-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 de naissance : 5 octobre 1969

Nationalité : britannique

Nombre d'actions détenues : 1 000

Adresse professionnelle : 7th Floor, Warwick Court - Paternoster Square - London ECM4M 7DX (Royaume-Uni)

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015 :

Représentant d'Elior Concessions, administrateur d'Áreas (Groupe Elior - Espagne)

Director de Gourmet Acquisition Holdings, Inc. (Groupe Elior - Etats-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 Charterhouse Capital Limited (Angleterre)

Director de Charterhouse Development Capital Limited (Angleterre)

Director de Charterhouse Corporate Directors Limited (Angleterre)

Director de Charterhouse GP LLP (Angleterre)

Director de Charterhouse General Partners (IX) Limited (Angleterre)

Director de Charterhouse General Partners (VII) Limited (Angleterre)

Director de Charterhouse General Partners (VII) 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)

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

Président du conseil d'administration d'Elior SA, société cotée, Groupe Elior - France)

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)

Director de PHS Group plc (Royaume-Uni)

Administrateur de Fives SA (France)

Director de TSL Education Group Limited (Royaume-Uni)

c) Gilles Auffret, administrateur indépendant, président du comité des nominations et des rémunérations, président du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

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 de naissance : 15 février 1947

Nombre d'actions détenues : 15 200

Nationalité : française

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015

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.

d) 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 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 2015

Membre du directoire de RATP DEVELOPPEMENT – SA à Directoire et Conseil de Surveillance (France)

Administrateur de RATP DEV TRANSDEV ASIA - SAS (France)

Président de RATP DEV Participation - SAS (France)

Président de SELT – SAS (France)

Représentant permanent de RATP DEV FRANCE SERVICES, administrateur de RATP EIDjazaïr (Algérie)

Représentant permanent de RATP DEV FRANCE SERVICES, administrateur de SETRAM (Algérie)

Administrateur de Bombela Operating Company (Afrique du Sud)

Administrateur et Chairman de RDSL URBAN (US)

Administrateur de Ratp Dev Global Sightseeing (GB)

Administrateur de The Original London Sightseeing Tour Ltd (GB)

Administrateur de RATP DEV Italia (Italie)

Administrateur de CASA TRAM (Maroc)

Administrateur de M'DINA (Maroc)

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

Administrateur de RATP DEV UK (GB)

Administrateur de HONG KONG TRAMWAYS (Chine)

CEO de RATP DEV USA (US)

Administrateur de RATP EIDjazaïr (Algérie)

Administrateur de HR RICHMOND (GB)

Représentant permanent de RATP Développement, Administrateur de SOYBUS – SA à Conseil d'administration (France)

Administrateur de FLEXCITE 94 – SAS (France)

Administrateur de FLEXCITE SA - SA à Conseil d'administration (France)

Membre et Président du Conseil de Surveillance de CARS DUNOIS – SAS (France)

Président de COMPAGNIE DE TRANSPORT DE CHARLEVILLE MEZIERES – SAS (France)

Président de SOCIETE DE TRANSPORT INTERURBAIN DES LIGNES EXPRESS – SAS (France)

Président de RD 01 – SAS (France)

Président de RD 04 – SAS (France)

Président de RD 06 – SAS (France)

Président de RD 07 – SAS (France)

Président de RD 08 – SAS (France)

Président de RD 09 – SAS (France)

e) Sofibim, administrateur (personne morale)

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

Nombre d'actions détenues : 1 000

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015

Président de BIM SAS (France)

Administrateur de Sophia Publications (France)

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

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

Président du conseil de surveillance de Bercy Présidence (Groupe Elior - France)

Président d'Octant Partenaires (France)

f) 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 : 54, avenue Marceau, 75008 Paris

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015

Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (Groupe Elior - Luxembourg)

Director de Gourmet Acquisition Holdings Inc (Groupe Elior - Etats-Unis)

Director de Gourmet Acquisition Inc (Groupe Elior - Etats-Unis)

Director de THS Group Inc (Groupe Elior - Etats-Unis)

Manager de THS Holdings LLC (Groupe Elior - Etats-Unis)

Directeur général de Sofibim (France)

Directeur général de BIM (France)

Administrateur de la société El Rancho (France)

Administrateur de la société Afrimarket (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)

Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (Groupe Elior - Luxembourg)

Administrateur de Elichef Holding (Groupe Elior - Italie)

Président de Grande Vitesse Catering (Groupe Elior - Italie)

Administrateur de MyChef Ristorazione Commerciale (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)

Administrateur de Medica (France)

g) Société de Restauration 2, administrateur (personne morale)

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

Nombre d'actions détenues : 1 000

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015

Néant.

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

Néant.

h) 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 2015

Président de Chequers & Company (France)

Président-directeur général de Chequers Partenaires (France)

Président et 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 Elio - France)

Membre du conseil de surveillance de HBI SCA (Groupe Elio - France)

Président du comité d'audit de HBI SCA (Groupe Elio - 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)

i) Charterhouse Poppy IV, administrateur (personne morale)

Charterhouse Poppy IV est une société contrôlée par les fonds gérés par Charterhouse Capital Partners LLP.

Nombre d'actions détenues : 8 452 753

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015

Néant.

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

Néant.

j) 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 2015

Director de Mirion Technologies (HoldingSub1), Ltd (Angleterre)

Director de Mirion Technologies (Topco), Ltd (Angleterre)

Administrateur de Cezanne Participations VI SAS (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 SAS (Groupe Elio - France)

Crown Bidco 123 Limited (Angleterre et Pays de Galles)

Crown Midco 123 Limited (Angleterre et Pays de Galles)

Oredon Associated Limited (Royaume-Uni)

Wheel Bidco Limited (Angleterre et Pays de Galles)

Wheel Holdco Limited (Jersey)

k) 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 : 18 518 581

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015

Néant.

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

Néant.

l) Elisabeth Van Damme, représentante permanente de Charterhouse Poppy II (personne physique)

Elisabeth Van Damme est actuellement associée de Redwood Finance, société de services en consultation 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 2015

Néant.

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

Néant.

m) BIM, administrateur (personne morale)

Nombre d'actions détenues : 41 350 965

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015

Président de Novetude Santé (SAS)

Président de Cie Hôtelière de Bagatelle (SAS) (« CHB »)

Président de Financière de Bel Air (SAS) (« FBA »)

Président de Compagnie de Bel Air (SAS) (« CBA »)

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 Elixir - France)

Président de la société Fidelior (Groupe Elixir - France)

Président de la société Sofilior (Groupe Elixir - France)

Représentée par Gilles Cojan :

Président du conseil de surveillance de HBI (Groupe Elixir - France)

n) 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 : 54, avenue Marceau 75008 Paris

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2015

Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (Groupe Elior - Luxembourg)

Président de Sofibim SA (Luxembourg)

Président de Sofibim (France)

Président de BIM (Luxembourg)

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 Elior - Espagne)

Président de Bercy Services XII (Groupe Elior - France)

Président de Noveliar (Groupe Elior - France)

Président de Bercy Présidence (Groupe Elior - France)

Président et administrateur d'Avenance (Groupe Elior - France)

Président et administrateur d'Eliance (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 Serunión (Groupe Elior - Espagne)

Administrateur de Natixis (société cotée - France)

Président de BIM (France)

3.1.2.1.3 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 relatif 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.

3.1.2.1.4 Contrats de services

A 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.

Durant l'exercice 2014-2015, la Société était liée par un contrat de service conclu avec Sofibim le 7 novembre 2014 aux termes duquel Sofibim conseillait et assistait la Société en matière de croissance externe et de partenariats. A ce titre, Sofibim avait 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 et a pris fin le 30 septembre 2015. En contrepartie, Elior a versé à Sofibim une rémunération forfaitaire annuelle de 160.000 euros.

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 :

- a)** examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- b)** 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 ;
- c)** procède à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et propose des renouvellements d'administrateurs à l'assemblée générale ordinaire ;
- d)** fixe, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la rémunération des dirigeants et répartit les jetons de présence ;
- e)** 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 ;
- f)** 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 ;
- g)** 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 ;
- h)** 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 par courrier électronique et/ou par notification réalisée par l'intermédiaire d'une plateforme informatique sécurisée. Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour. Le dossier de la réunion est, dans la plupart des cas, communiqué aux administrateurs cinq jours au moins avant la réunion avec mise à jour des informations contenues préalablement à la tenue du conseil à chaque fois que nécessaire. L'ensemble des informations communiquées à l'occasion des conseils est consultable de manière permanente sur la plateforme informatique sécurisée. En outre, le cas échéant, des éléments complémentaires sont adressés aux administrateurs après la convocation ou remis en séance si l'urgence ou des contraintes de confidentialité le justifient.

Outre la documentation illustrant les points spécifiquement à l'ordre du jour, le dossier comprend de manière récurrente le projet de procès-verbal de la séance précédente et une sélection d'analyses relatives à la performance opérationnelle et financière du Groupe.

Entre deux séances du conseil d'administration, des notes d'information sur des sujets 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 vingt et une fois au cours de l'exercice 2014-2015 et 5 fois depuis le 1^{er} octobre 2015. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique et sur une plateforme informatique sécurisée, plusieurs jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du conseil d'administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions ordinaires du conseil d'administration a été en moyenne de trois 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 au cours de l'exercice 2014-2015

	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Philippe Salle	12	100%
James Arnell	21	86%
Gilles Auffret	21	95%
Laurence Batlle	21	90%
Gilles Cojan, représentant Sofibim	21	86%
Denis Metzger, représentant Société de Restauration 2	21	95%
Pierre de Sarrau, représentant Charterhouse Poppy IV	21	95%
Elisabeth Van Damme, représentant Charterhouse Poppy II	21	95%
Robert Zolade, représentant BIM	21	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 10 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 :

- poursuivre l'implication du conseil sur les dossiers constituant des enjeux majeurs pour le Groupe, en particulier sur la mise en œuvre et l'exécution du plan stratégique Elio 2020, et ce en présence des équipes dirigeantes concernées et en consacrant plusieurs séances dédiées au cours de l'exercice ;
- poursuivre le processus de standardisation du format et du contenu des informations, notamment économiques et financières, qui sont présentées au conseil dans le but de simplifier et d'améliorer le travail du conseil et des comités spécialisés ;
- améliorer, en tenant compte des contraintes existantes, les délais de diffusion des comptes rendus de réunion, ainsi que les délais de transmission des informations nécessaires pour favoriser la réflexion, la préparation des débats et la prise de décisions.

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 ;
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des comités sont fixées dans les Statuts et, en complément, dans le Règlement Intérieur.

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le conseil d'administration sur

proposition du comité des nominations et des rémunérations.

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 Batlle, 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 Batlle, administratrice indépendante.

Le comité d'audit aide le conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêtés des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il 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 3.1.2.1.2 « 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 de documents.

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. Le président-

directeur général n'assiste pas aux réunions du comité d'audit.

Les membres du comité ont reçu le rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne le 3 décembre 2015 afin de valider les parties relevant de sa compétence.

Le comité d'audit a auditionné les commissaires aux comptes lors de sa réunion du 8 décembre 2015.

Le comité se tient, sauf exception, trois 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 au cours de l'exercice 2014-2015 et une fois depuis le 1^{er} octobre 2015. 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 de besoin par le directeur comptable et consolidation.

Lors de ses 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 sa séance du 8 décembre 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 régulièrement les directions du contrôle et de l'audit interne du Groupe notamment sur la cartographie des risques, les plans d'actions prévus et les travaux réalisés et en cours 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 Batlle, 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 téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité des nominations et des rémunérations prend ses décisions (i.e. avis et recommandations) à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président du comité, administrateur indépendant, ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix, les décisions 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 six fois au cours de l'exercice 2014-2015 et une fois depuis le 1^{er} octobre 2015. Le taux de participation de ses membres a été de 100%.

Le Comité des nominations et de la rémunération a proposé au conseil d'administration de modifier le Règlement Intérieur à l'occasion de la nomination de Philippe Salle et de l'unification des fonctions de président et de directeur général. Diverses modifications ont été apportées aux missions du comité de la stratégie et de la responsabilité sociale ainsi qu'aux limitations de pouvoirs du président-directeur général. Le conseil d'administration a approuvé ces recommandations le 29 avril 2015.

Durant ses réunions, le comité a principalement inscrit son action dans le cadre des évolutions du management au sein des différentes filiales du Groupe. Il a notamment examiné les conditions de recrutements des différents managers, les éléments de leurs rémunérations et les conditions de départ de certains dirigeants. Il a, par ailleurs, examiné le cadre et les conditions d'évolution de la composition du conseil d'administration en fonction de l'évolution de l'actionnariat de la Société.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration en ce qui concerne la rémunération du président-directeur général au titre de l'exercice 2014/2015 et 2015/2016. Il a enfin formulé ses recommandations au conseil en termes de répartition des jetons de présence pour l'exercice 2014 et 2015.

3.1.2.4.3 Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Le comité de la stratégie et de la responsabilité sociale, renommé le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale à la suite des décisions du conseil d'administration du 29 avril 2015. A cette occasion, la composition du comité a été modifiée, celui-ci est désormais composé de quatre membres : James Arnell, Gilles Auffret, Philippe Salle, BIM représentée par Robert Zolade. Le comité de la stratégie est présidé par Gilles Auffret. Gilles Cojan participe en tant qu'invité permanent aux réunions du comité.

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale éclaire le conseil dans ses orientations stratégiques ainsi qu'en matière d'investissements et de projets de croissances externes ou de cessions significatifs. Il évalue et prend en compte la

bonne intégration des valeurs et des engagements de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale dans ses décisions.

Le comité a pour mission, notamment, de:

- donner son avis au conseil sur les grandes orientations stratégiques ainsi que leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et sur la politique de développement du Groupe ;
- donner son avis au conseil sur la détermination des entités opérationnelles du Groupe stratégiquement pertinentes ;
- examiner et formuler un avis au conseil sur le budget annuel d'investissement du Groupe et la stratégie d'allocation des investissements ;
- donner son avis au conseil en ce concerne les niveaux minimum de rentabilité attendus des investissements ;
- donner son avis sur les projets d'acquisition ou de cession significatifs soumis à autorisation préalable du conseil d'administration ; 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 dix fois du 1^{er} janvier au 10 décembre 2015.

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.

3.1.3 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations du code AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société / Explications
Concernant les critères d'indépendance des administrateurs, l'article 9.2 du code prévoit que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins 50% dans les sociétés non contrôlées.	Le conseil d'administration compte deux membres sur neuf qualifiés d'administrateurs indépendants. Le conseil d'administration avait décidé de ne pas appliquer le pourcentage d'administrateurs indépendants recommandé par le code pour conserver un conseil d'une taille raisonnable et en fonction de son actionnariat. Le comité des nominations et des rémunérations a entamé une réflexion portant sur la composition du conseil d'administration pour tenir compte des changements de l'actionnariat initié en mai et en octobre 2015 avec la cession par certains de ses actionnaires de référence (i.e. : les sociétés actionnaires d'Elior contrôlées par les fonds Charterhouse et les fonds Chequers) d'une quote-part significative de leur participation dans le capital d'Elior. La Société s'est fixé pour objectif d'atteindre au plus tard en 2018 le taux de 50% d'administrateurs indépendants.
Les articles 17.1 et 18.1 du code organisent la composition du comité en charge des nominations et des rémunérations, celui-ci 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.
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.
---	---

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 PRÉSIDENT-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 président-directeur général sans l'accord exprès préalable du conseil donné à la majorité simple¹¹ :

- a. l'approbation du budget annuel consolidé de la Société et des entités opérationnelles stratégiquement pertinentes ;
- b. l'approbation de tout plan stratégique long terme au niveau du Groupe et des entités ainsi que ses modifications significatives ;
- c. l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de 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 (en termes de valeur d'entreprise) excédant vingt millions d'euros (EUR 20.000.000), 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 au 29 avril 2015 et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- d. la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (y compris des titres) dont l'actif net excède vingt millions d'euros (EUR 20.000.000) ou dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à quarante millions d'euros (EUR 40.000.000), 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 au 29 avril 2015 et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- e. 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 ;
- f. La modification des accords d'actionnaires relatifs aux sociétés Areas et THS ;
- g. Le règlement de tout contentieux ou autre litige, donnant lieu à décaissement par la Société ou une Filiale d'une somme qui excède dix millions d'euros (EUR 10.000.000) ;
- h. tout investissement (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant excédant cinq millions d'euros (EUR 5.000.000) ainsi que la fixation des niveaux minimum de rentabilités ;
- i. la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat en lien avec les activités du Groupe (tels que les contrats de prestations de services en restaurations collectives ou les contrats de concessions)

¹⁰ http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/AFEPMEDEF/Code_de_gouvernement_d_entreprise_des_societes_cotees_juin_2013_FR.pdf

¹¹ Les mots commençant par une majuscule dans la liste ci-dessous sont définis dans le Règlement Intérieur.

- conclu par la Société ou une Filiale avec un client dont le chiffre d'affaires total réalisé par la Société ou la Filiale concernée (calculé sur la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (EUR 100.000.000) pour les contrats de restauration collective et cent cinquante millions d'euros (EUR 150.000.000) pour les contrats de restauration de concessions ;
- j. la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat d'achat ou autres que ceux visés au (g) ci-dessus par la Société ou une Filiale avec un fournisseur ou une contrepartie dont la valeur (calculée en multipliant le volume d'achat ou le chiffre d'affaires par la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (EUR 100.000.000) ;
 - k. les cautions, avals ou garanties d'un montant unitaire excédant dix millions d'euros (EUR 10.000.000) dans la limite d'un plafond global annuel de 350 millions d'euros (EUR 350.000.000) ;
 - l. les communiqués de publication du chiffre d'affaires et des résultats et accessoirement tout projet de communication au marché pouvant

- avoir un effet significatif sur le cours de bourse ou l'image du Groupe pris dans son ensemble ;
- m. la stratégie de financement du groupe et de couverture des risques de taux et de change ainsi que la conclusion, la modification ou le remboursement anticipé d'emprunts dont le montant serait supérieur à 20% de la dette nette du Groupe ;
- n. la fixation des éléments de rémunération annuelle brute (appréciée sur la base des éléments de rémunération fixe et variable) des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principaux dirigeants définis comme tel au sens du Règlement Intérieur.

Sont exclues de la liste des opérations soumises à autorisation préalable les opérations visées aux paragraphes c, d, et i ci-dessus dès lors que ces opérations sont réalisées entre Filiales contrôlées directement ou indirectement (x) à 100% par Elixor, ou (y) à 100% par Areas, ou (z) à 100% par THS.

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 dirigeant mandataire social ont été approuvés par le conseil d'administration lors de sa réunion le 29 avril 2015.

La rémunération du président-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 Philippe Salle comprend une partie fixe, une partie variable annuelle et une rémunération variable long terme.

a) Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe de Philippe Salle au titre de l'exercice 2014-2015 est égale à 900.000 euros brut. Compte tenu de son entrée en fonction le 29 avril 2015, soit sept mois après l'ouverture de l'exercice, la rémunération due et versée à Philippe Salle pour l'exercice 2014-2015 s'est élevée à 375.000 euros brut.

La rémunération fixe de Philippe Salle pour l'exercice 2015-2016 n'a pas été augmentée.

b) Rémunération variable annuelle

Le montant de la partie variable annuelle de la rémunération de Philippe Salle peut être égal à 100% de la rémunération brute annuelle fixe (le « Montant Cible ») versée en contrepartie de l'atteinte d'objectifs annuels quantitatifs basés sur des critères d'EBITDA et de free cash flow et d'objectifs qualitatifs. La rémunération variable peut par ailleurs être portée à 130% du Montant Cible (soit 1.170.000 euros brut) en cas de dépassement de ces objectifs.

Il appartient au conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations de fixer chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération.

La nomination de Philippe Salle sept mois après le début de l'exercice 2014/2015 n'ayant pas permis d'apprécier pleinement l'impact de son action sur les activités et les résultats du Groupe, la partie variable de la rémunération de Philippe Salle pour l'exercice 2014-2015 a été, par exception, fixée forfaitairement à 100% de sa rémunération fixe calculée prorata temporis, soit un montant de 375.000 euros brut.

Cette rémunération a été payée en une seule fois en janvier 2016.

Pour l'exercice 2015-2016, 75% de sa rémunération variable est fonction de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et 25% de sa rémunération variable est fonction de l'atteinte d'objectifs individuels qualitatifs précis et prédéfinis, non basés sur les résultats du Groupe.

Le poids des objectifs quantitatifs dans la partie variable de la rémunération est le suivant :

- Croissance de l'EBITDA en valeur absolue par rapport à l'exercice 2014-2015 à périmètre constant par rapport au 1/10/2015 : 50%
- Taux de conversion de l'EBITDA en cash¹² : 20%
- Croissance EBITDA des acquisitions en valeur absolue : 5%

Les indicateurs financiers et leur quantum de la partie quantitative de la rémunération variable du président-directeur général pour 2016 sont en ligne avec les objectifs 2016 de la Société se rapportant à la croissance (i) de l'EBITDA en valeur absolue (à périmètre constant) et (ii) du taux de conversion de l'EBITDA en free cash-flow. Ils ont par ailleurs été fixés au regard des performances du président-directeur général attendues en matière de déploiement et de réalisation du plan stratégique et de transformation Elior 2020.

10% des objectifs qualitatifs sont liés à la composition et au fonctionnement des équipes dirigeantes, et 15% sont liés au fonctionnement du conseil d'administration. La part qualitative, liée à la composition et à la performance des équipes dirigeantes, sera également appréciée au regard des performances attendues en matière de déploiement et de réalisation du plan stratégique et de transformation Elior 2020, ainsi qu'en fonction des améliorations apportées, en tant que président du conseil d'administration, à la qualité des travaux du conseil.

c) Rémunération variable long terme

Le montant de la rémunération variable long terme (ci-après « RVLTL ») de Philippe Salle est fonction de la croissance du bénéfice net par action de la Société retraité des éléments exceptionnels (ci-après « BNPA ») au titre des 5 exercices sociaux ouverts à compter du 1^{er} octobre 2014. Le montant des éléments exceptionnels à prendre en compte pour le calcul du BNPA est arrêté à la clôture de chaque exercice par le comité d'audit.

L'octroi de cette rémunération variable long terme sera conditionné au maintien de ses fonctions de président-directeur général de la Société sur une période donnée suivant l'acquisition de la RVLTL concernée.

Le montant de la RVLTL au titre d'un exercice donné sera fonction du niveau de BNPA atteint au titre dudit exercice, avec un mécanisme de seuil de déclenchement et de plafonnement au terme duquel le montant de la rémunération variable pourra varier entre 1,25 et 2,5 millions d'euros brut par exercice donné, étant précisé qu'aucune RVLTL ne sera due au titre d'un exercice donné si le seuil de déclenchement n'est pas atteint.

Le montant de la RVLTL au titre d'un exercice donné N sera acquis à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice N et sera payé à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice N si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elor à cette dernière date. Ainsi à titre d'exemple, le montant de la RVLTL de l'exercice 2018 ne sera acquis qu'au 30/09/2020 et ne sera mis en paiement que le 30/09/2022 si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elor à cette même date.

Par exception, les montants des RVLTL acquises au titre des exercices 2015, 2016 et 2017 seront payées à la clôture du deuxième exercice suivant l'exercice concerné dans la limite de 1,25 million d'euros, l'excédent éventuel étant payé selon le principe énoncé au paragraphe ci-dessus, c'est-à-dire à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice concerné si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elor à cette date.

En outre, si le mandat de président-Directeur général de Philippe Salle prenait fin entre la date d'acquisition de la RVLTL et la date de son paiement pour cause de décès, de longue maladie ou de révocation pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein du Groupe, la RVLTL acquise serait payée par exception dès la date de fin de ses fonctions.

Le taux de progression du BNPA fixé par le conseil d'administration sur la période concernée (cinq exercices sociaux ouverts à compter du 1^{er} octobre 2014) conduit à un quasi doublement du BNPA d'ici à fin 2019, démontrant le caractère exigeant de la performance attendue pour avoir droit au versement de la RVLTL.

d) Indemnité de départ

Monsieur Philippe Salle aura droit, en cas de révocation de ses fonctions de Président-directeur général de la Société, au versement d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute RVLTL) perçue au titre des 12 derniers mois ayant

¹² Ratio Free Cash Flow / EBITDA

précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

Cette indemnité de départ sera due si, à la date de décision de la révocation, l'une des deux conditions de performance suivantes est remplie :

- le résultat net ajusté du Groupe et le cash flow des opérations généré par le Groupe est supérieur ou égal à 2/3 du budget sur deux années consécutives ; et
- la performance du titre Elior en bourse appréciée sur deux années consécutives est supérieure ou égale à 2/3 de la moyenne de la performance des titres des trois plus grosses capitalisations boursières de sociétés cotées dans un marché de l'Union Européenne et du même secteur d'activité que le Groupe sur cette même période.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, qui sera caractérisée notamment, mais non exclusivement, dans les cas suivants :

- comportement inapproprié pour un dirigeant (critique de la Société et de ses organes dirigeants envers les tiers...) ;
- absence répétée de prise en compte des décisions du conseil d'administration et/ou agissements contraires aux dites décisions ;
- erreurs de communication répétées portant gravement atteinte à l'image et/ou à la valeur de la Société (impact sur le cours de bourse).

Aucune indemnité de départ ne sera due en cas de démission de Philippe Salle de ses fonctions de Président-directeur général de la Société.

Ces éléments ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société conformément aux dispositions légales en vigueur.

e) Accord de non-concurrence

La Société a conclu avec Philippe Salle un accord de non-concurrence. Aux termes dudit accord, Philippe Salle, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société, a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions de président-directeur général de la Société :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires

ou concurrentes de celles exercées au titre de Président-directeur général de la Société ; et/ou

- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux du Groupe ; et/ou
- d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, Philippe Salle percevrait sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors RVL) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors RVL) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

En cas de démission de Philippe Salle de ses fonctions de Président-directeur général de la Société, cette dernière pourra toutefois décider d'exonérer Philippe Salle de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence susvisée.

En cas de révocation de Philippe Salle de ses fonctions de Président-directeur général de la Société, l'indemnité de non-concurrence sera due, sauf si Philippe Salle et la Société décident d'un commun accord d'être libéré de leurs obligations réciproques au titre de l'engagement de non-concurrence.

Les éléments de rémunération sont rendus publics et peuvent être consultés dans le Document de Référence (voir section suivante « Rémunération des mandataires sociaux »).

Ces éléments ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société conformément aux dispositions légales en vigueur.

Il n'est pas prévu de régime de retraite spécifique.

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 2014-2015	Exercice 2013-2014
James Arnell, président du conseil d'administration (1)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	Sans objet	Sans objet
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	Sans objet	Sans objet
Gilles Petit, directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (2)	2 302 473,64 €	2 109 127,0 €
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	2 302 473,64 €	2 109 127,0 €
Philippe Salle, président directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	751 067,0 €	Non applicable
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (3)	2 500 000,0 €	Non applicable
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Sans objet	Non applicable
Valorisation des actions attribuées gratuitement	Sans objet	Non applicable
TOTAL	3 251 067,0 €	Non applicable

- (1) James Arnell, président du conseil d'administration jusqu'au 10 mars 2015, puis directeur général par interim jusqu'au 29 avril 2015 a décidé de renoncer à la perception des jetons de présence.
- (2) En plus des 2.302.473,64 €, Gilles Petit avait droit à une indemnité de non-concurrence. En, effet conformément aux dispositions du contrat de travail de Gilles Petit qui a pris fin le 31 août 2015, ce dernier est tenu par une obligation de non-concurrence pendant les deux années suivant la cessation effective de son contrat de travail (i.e. 31 août 2015). En contrepartie de cette obligation de non-concurrence, Gilles Petit a droit pendant les deux années suivant la cessation de son contrat de travail au versement d'une indemnité mensuelle forfaitaire égale à 50 % de son dernier salaire mensuel brut de base. Le montant total de l'indemnité de non-concurrence à verser par la Société à Gilles Petit représentant, pour la totalité de la période concernée de deux années, 703.165,98 euros brut. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de ne pas renoncer à cet engagement de non concurrence, et a décidé en conséquence d'approuver le versement de l'indemnité de non concurrence selon les modalités décrites ci-dessus. Un montant de 29.299 € brut a été versé à Gilles Petit au titre de l'exercice 2014-2015.
- (3) Montant de la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2014-2015 (plafond atteint). Ce montant ne sera définitivement acquis qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2014-2015 (i.e. 30 septembre 2017) et sera payé à la clôture du deuxième exercice suivant l'exercice 2014-2015 (i.e. 30 septembre 2017), à concurrence de 1,25 million d'euros, le solde, soit 1,25 million d'euros, étant payé à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice 2014-2015 si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior à cette dernière date (voir section 3.1.5.1 c) du Document de Référence).

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Dirigeant mandataire social concerné	Exercice 2014-2015		Exercice 2013-2014	
	Montants dus	Montants versés ¹	Montants dus	Montants versés ¹
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 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Avantages en nature	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Total	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Gilles Petit, directeur général				
Rémunération fixe (2)	676 451 € (3)	676 451 € (3)	692 512,0 €	717 601,0 €
Rémunération variable annuelle (2)	507 843 € (4)	375 286 € (4)	375 286,0 €	499 240,0 €
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Rémunération exceptionnelle (2)	Sans objet	Sans objet	1 038 768,0 €	1 038 768,0 €
Indemnité de révocation (2)	1 105 023,64 € (5)	1 105 023,64 € (5)	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Avantages en nature (6)	13 156 €	13 156 €	2 561,0 €	2 561,0 €
Total	2 302 473,64 € (7)	2 169 916,67 € (7)	2 109 127,0 €	2 258 170,0 €
Philippe Salle, président directeur général				
Rémunération fixe (2)	375 000,0 €	375 000,0 € (8)	Sans objet	Sans objet
Rémunération variable annuelle (2)	375 000,0 € (9)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Rémunération variable pluriannuelle (2)	2 500 000,0 € (10)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Avantages en nature (11)	1 067,0 €	1 067,0 €	Sans objet	Sans objet
Total	3 251 067 €	376 067 €		

(1) Intégralité des rémunérations versées au cours de l'exercice au dirigeant mandataire social.

(2) Sur une base brute (avant charges sociales et impôts)

(3) Dont 315.397 € au titre de ses fonctions de directeur général de la Société et 374.210 € au titre de son contrat de travail pour la période courant du 10 mars 2015, date de fin de son mandat de directeur général, jusqu'au 31 août 2015, date de fin de son contrat de travail.

(4) Rémunérations variables de Gilles Petit prorata temporis au titre de l'exercice 2014-2015.

Le conseil d'administration du 10 mars 2015, qui a mis fin aux fonctions de Gilles Petit, a validé, sur recommandation du comité des nominations et des

rémunérations, le montant de la rémunération variable dû à Gilles Petit en cas de rupture de son contrat de travail. Le conseil a décidé que le montant de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2014-2015 serait égal à 11/12ème du montant cible de sa rémunération variable due au titre de l'exercice 2014-2015, soit 11/12ème de 80% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit une rémunération variable 2014-2015 d'un montant de 507.843 euros brut.

(5) Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, d'autoriser le versement à Gilles Petit d'une indemnité de départ d'un montant brut total de 1.105.023,64 € en cas de rupture du contrat de travail de Gilles Petit. Le comité des nominations et des

rémunérations a vérifié que les conditions d'octroi de cette indemnité étaient effectivement remplies.

(6) Véhicule de fonction mis à disposition de Gilles Petit par la Société. Valorisation établie sur une base annuelle.

(7) En plus des 2.302.473,64 €, Gilles Petit avait droit à une indemnité de non-concurrence. En effet conformément aux dispositions du contrat de travail de Gilles Petit qui a pris fin le 31 août 2015, ce dernier est tenu par une obligation de non-concurrence pendant les deux années suivant la cessation effective de son contrat de travail (i.e. 31 août 2015). En contrepartie de cette obligation de non-concurrence, Gilles Petit a droit pendant les deux années suivant la cessation de son contrat de travail au versement d'une indemnité mensuelle forfaitaire égale à 50 % de son dernier salaire mensuel brut de base. Le montant total de l'indemnité de non-concurrence à verser par la Société à Gilles Petit représentant, pour la totalité de la période concernée de deux années, 703.165,98 euros brut. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de ne pas renoncer à cet engagement de non concurrence, et a décidé en conséquence d'approuver le versement de l'indemnité de non concurrence selon les modalités décrites ci-dessus. Un montant de 29.299 € brut a été versé à Gilles Petit au titre de l'exercice 2014-2015.

(8) Dont 75.000 € payés en octobre 2015.

(9) Rémunération variable versée en octobre 2015. Elle est basée sur la performance financière de la Société. La rémunération de Philippe Salle en qualité de président-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. La nomination de Philippe Salle sept mois après le début de l'exercice 2014/2015 ne permet pas d'apprécier pleinement l'impact de son action sur les activités et les résultats du Groupe. En conséquence et par exception, pour l'exercice 2014/2015 la partie variable de la rémunération de Philippe Salle est fixée forfaitairement à 100% de sa rémunération fixe calculée prorata temporis, soit un

montant de 375.000 euros brut. Elle a été payée en janvier 2016.

(10) Montant de la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2014-2015 (plafond atteint). Ce montant ne sera définitivement acquis qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2014-2015 (i.e. 30 septembre 2017) et sera payé à la clôture du deuxième exercice suivant l'exercice 2014-2015 (i.e. 30 septembre 2017), à concurrence de 1,25 million d'euros, le solde, soit 1,25 million d'euros, étant payé à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice 2014-2015 si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior à cette dernière date (voir section 3.1.5.1 c) du Document de Référence).

(11) Véhicule de fonction mis à disposition par la Société. Sur une base prorata temporis.

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 2013-2014	Montants versés au cours de l'exercice 2014-2015
Gilles Auffret (1)		
Jetons de présence	31 333,0 €	122 000,0 €
Laurence Batlle (1)		
Jetons de présence	31 333,0 €	118 000,0 €
Sofibim (Gilles Cojan)		
Jetons de présence	10 000,0 €	30 000,0 €
Société de Restauration 2 (Denis Metzger)		
Jetons de présence	0,0 €	0,0 €
Charterhouse Poppy IV (Pierre de Sarrau)		
Jetons de présence	10 000,0 €	30 000,0 €
Charterhouse Poppy II (Elisabeth Van Damme)		
Jetons de présence	10 000,0 €	30 000,0 €
BIM (Robert Zolade)		
Jetons de présence	10 000,0 €	30 000,0 €
TOTAL	102 666,0 €	360 000,0 €

(1) Administrateurs indépendants

Précisions sur les jetons de présence

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 de comité d'audit ou de comité des nominations et des rémunérations, et de 1.000 euros par réunion de comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale. .

Rémunération des administrateurs non-indépendants

Chaque administrateur non indépendant bénéficie d'une rémunération annuelle fixe de 30.000 euros.

James Arnell et Denis Metzger représentant la Société de Restauration 2 ont décidé de renoncer à la perception de leurs jetons de présence.

Les montants indiqués sont bruts de retenue à la source.

- 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 ont été mis en paiement le 10 avril 2015.

La Société de Restauration 2, représentée par Denis Metzger, a décidé de renoncer à la perception de jetons de présence.

- Exercice 2014-2015

Les montants des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2014-2015 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 10 décembre 2015.

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 gérance 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 présent 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	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	Sans objet	Sans objet
Gilles Petit	Sans objet	Sans objet
Philippe Salle	Sans objet	Sans objet
Les mandataires sociaux non dirigeants		
Gilles Auffret	Sans objet	Sans objet
Laurence Batlle	Sans objet	Sans objet
Sofibim (Gilles Cojan)	Sans objet	Sans objet
Société de Restauration 2 (Denis Metzger)	Sans objet	Sans objet
Charterhouse Poppy IV (Pierre de Sarrau)	Sans objet	Sans objet
Charterhouse Poppy II (Elisabeth Van Damme)	Sans objet	Sans objet
BIM (Robert Zolade)	Sans objet	Sans objet
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	5,71 €	5,72 €
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs branches)	Sans objet	Sans objet
Nombres d'actions souscrites au 31 décembre 2015		
Nombres cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	148 911	308 020

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.

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 5.2.7 « Historique du capital social »), la Gérance a procédé en février 2012 à l'ajustement du prix de souscription des actions sous option.

Option de souscription ou d'achats d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et option 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 premiers 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)	83 319	16,55	39 148	44 171

(1) A la date du présent 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 (mandats 11/06/2014 - 10/03/2015)	Non	Non	Non	Non
Gilles Petit (mandat 11/06/2014 - 10/03/2015)	Oui	Non	Oui	Oui
Philippe Salle (début du mandat 29/04/2015)	Non	Non	Oui ¹	Oui ²

(1) Monsieur Philippe Salle aura droit, en cas de révocation de ses fonctions de Président-directeur général de la Société, au versement d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute RVL) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration. 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 29 avril 2015, 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 3.1.5.1.d).

(2) La Société a conclu avec Philippe Salle un accord de non-concurrence. Aux termes dudit accord, Philippe Salle, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société, a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions de président-directeur général de la Société :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de Président-directeur général de la Société ; cette obligation est toutefois limitée à certaines sociétés ; et/ou
- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux du Groupe, et/ou
- d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, Philippe Salle percevrait sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors RVL) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors RVL) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

En cas de démission de Philippe Salle de ses fonctions de Président-directeur général de la Société, cette dernière pourra toutefois décider d'exonérer Philippe Salle de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de la cessation de ses fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence susvisée.

(voir les sections 3.1.5.1.d et 3.1.5.1.e)

Transactions effectuées depuis le début de l'exercice 2014-2015 et jusqu'au 31 décembre 2015 sur les titres de la Société par les membres du conseil d'administration

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total
Société de Restauration 4	Administrateur	Actions	Cession	16 décembre 2015	17,78 euros	2 537 117	45 121 794 euros
Société de Restauration 2	Administrateur	Actions	Cession	16 décembre 2015	17,78 euros	1 276 367	22 699 768 euros
Gilles Auffret	Administrateur indépendant	Actions	Acquisition	14 octobre 2015	16,965 euros	3 820	64 806,3 euros
BIM ¹³	Administrateur	Autre type d'instrument financier	Vente à terme d'actions et equity swap	18 novembre 2015	15,93 euros	-	171 701 696 euros
Philippe Salle ¹⁴	Président-directeur général	Actions	Acquisition	15 octobre 2015	-	-	452 900 euros
Charterhouse Poppy II	Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	9 645 535	160 275 925 euros
Charterhouse Poppy IV	Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	4 265 743	73 157 492 euros
Charterhouse Poppy VI	Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	1 695 896	29 084 616 euros
Société de Restauration 4	Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	1 280 374	21 958 414 euros
Société de Restauration 2	Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	644 632	11 055 438 euros

¹³ BIM a remboursé la ligne de financement qui avait été mise en place pour souscrire à l'augmentation de capital réalisée par Elior lors de son introduction en Bourse le 11 juin 2014 et plusieurs fois amendée ensuite à hauteur de 171.701.696 euros. A l'issue de ce remboursement, BIM possède 41.350.965 actions Elior (voir sur le site de l'AMF : Document AMF n° 2015DD401514 du 27 novembre 2015)

¹⁴ Conformément à un engagement pris par Philippe Salle antérieurement à sa nomination comme président-directeur général de la Société, la société Finellas a souscrit 3.100 actions de préférence de la société BIM Luxembourg pour un prix global de 452.900 euros. BIM Luxembourg détient 0,03% des actions de la société Sofibim SA qui détient elle-même 88,24% du capital de BIM qui détient des titres de la Société (voir sur le site de l'AMF : Document AMF n° 2015DD395584 du 20 novembre 2015)

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	7 octobre 2015	17,13 euros	5 840 000	100 039 200 euros
Philippe Salle	Président-directeur général	Actions	Acquisition	3 juin 2015	17,54 euros	28 217	494 932,50 euros
Personne morale liée à Philippe Salle ¹⁵	Président-directeur général	Actions	Acquisition	27 mai 2015	-	-	767 674,81 euros
Charterhouse Poppy II	Administrateur	Actions	Cession	12 mai 2015	15,5 euros	8 916 324	138 203 022 euros
Charterhouse Poppy IV	Administrateur	Actions	Cession	12 mai 2015	15,5 euros	4 069 831	63 082 380,5 euros
Charterhouse Poppy VI	Administrateur	Actions	Cession	12 mai 2015	15,5 euros	1 618 009	25 079 139,5 euros
Société de Restauration 4	Administrateur	Actions	Cession	12 mai 2015	15,5 euros	1 221 570	18 934 335 euros
Société de Restauration 2	Administrateur	Actions	Cession	12 mai 2015	15,5 euros	615 027	9 532 918,5 euros
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	12 mai 2015	15,5 euros	2 500 000	38 750 000 euros
Sofibim	Administrateur	Actions	Acquisition	23 mars 2015	16,99 euros	1 000	16 994,7 euros
Gilles Auffret	Administrateur indépendant	Actions	Acquisition	23 janvier 2015	13,97 euros	6 000	83 796,6 euros
Personne liée à Gilles Auffret	Administrateur indépendant	Actions	Acquisition	23 janvier 2015	13,97 euros	4 398	61 450,84 euros

¹⁵ Conformément à un engagement pris par Philippe Salle antérieurement à sa nomination comme président-directeur général de la Société, la société Finellas a pris une participation de 15% du capital de la société Charterhouse Poppy VI qui détient des titres de la Société. La société Finellas a souscrit 1.555 parts sociales ordinaires et 778 parts sociales de préférence de la société Charterhouse Poppy V SARL pour un prix global de 767 674,81 euros (voir sur le site de l'AMF : Document AMF n° 2015DD371833 du 5 juin 2015).

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 Risque d'intoxication alimentaire collective

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 concession 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 concession 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 concession.

Les activités de restauration collective et de restauration de concession 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.

C'est pourquoi les actions de maîtrise déployées au niveau du groupe face à ce risque sont au minimum les suivantes :

- procédure d'approbation des fournisseurs
- certifications des procédures d'achat ou des points de vente
- procédures relatives à l'hygiène (HACCP)
- analyses bactériologiques
- formations des nouveaux embauchés et autre personnel
- existence de manuels de procédures

Ces actions de maîtrise sont détaillées dans le point 3.2.2.3.1.

3.2.1.1.2 Risque de signature de contrats dans des conditions économiques dégradées

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 et de 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 concession 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 concession 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 concession, 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 50 % de son chiffre d'affaires en France, 14 % 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

concession 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. Les conditions économiques défavorables ont conduit le Groupe à enregistrer des pertes de valeur sur l'écart d'acquisition d'Areas, comptabilisées à hauteur de 63,0 millions d'euros au 30 septembre 2012 et de 25,0 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). 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, alors que le Fonds Monétaire International a revu à la baisse ses prévisions de croissance mondiale, la zone euro fait preuve d'une relative stabilité. 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.

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 11 jours, passant de 98 à 87 jours. En Espagne, le délai moyen de paiement s'est amélioré de 9 jours, passant de 99 à 90 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.

Enfin, le Groupe a mis en place plusieurs actions permettant de maîtriser et/ou d'analyser ces risques, comme : la définition d'un seuil minimal de rentabilité acceptable, des processus harmonisés de construction des

offres (adaptés aux différents métiers), des processus de validation interne avant dépôt des offres ainsi que des processus d'identification des risques acceptés dans l'offre validée.

Des contrôles, a posteriori, entre l'offre commerciale et la réalité constatée sont réalisés

L'existence de cellules de veille économique permet également d'apprécier continuellement et d'anticiper, dans la mesure du possible, l'évolution de la conjoncture économique

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 des 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 concession, 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 rentabilité, et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

La majorité des business units est dotée de cellules de veille économique qui étudient en permanence les tendances des marchés. Ceci permet de développer des offres innovantes qui sont également épaulées par des portefeuilles de marques propres ou en franchise toujours évolutifs.

Des campagnes d'enquête de satisfaction sont régulièrement lancées et analysées.

En restauration collective, les business units sont équipées d'un outil CRM (Customer Relation Management).

Enfin le Groupe s'attèle à intégrer dans ses démarches les outils et possibilités que présentent les nouveaux médias.

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 concession 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 « Risque de signature de contrats dans des conditions économiques dégradées » du Document de Référence). A 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 concession 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 concession, 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 concession.

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, au cours de l'exercice 2014-2015, le premier fournisseur représente 22 % des achats du Groupe. Les cinq premiers fournisseurs représentent quant à eux 44 % et les dix premiers 58 % 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 Capacité à attirer, garder et motiver les hommes clés

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 concession 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.

Pour permettre de garder et d'attirer un personnel performant, le Groupe a mis en place un outil de gestion des carrières "Elior Talent" et plusieurs programmes de formation (adaptés à chaque métier et pays). Des descriptions de poste de travail ont été élaborées et sont mises à jour régulièrement.

La politique salariale est régulièrement benchmarkée et inclut généralement dans le salaire une part variable basées sur l'atteinte d'objectifs.

En ce qui concerne l'encadrement, les contrats d'emploi incluent souvent une clause de non concurrence.

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, des services et de restauration de concession. Le Groupe entend continuer à se développer et à étendre ses activités par le biais de nouvelles acquisitions en particulier aux États-Unis et s'ouvrir de nouvelles perspectives de croissance en Europe du Nord, au Moyen-Orient et en Asie. La Société dispose de lignes de *credit revolving* non garanties « *uncommitted* » d'un montant de 300 millions d'euros et 250 millions de dollars US 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.

Afin de limiter les risques liés à des acquisitions, le groupe réalise systématiquement un audit d'acquisition de la société cible, cet audit pouvant être réalisé par des équipes internes ou par un consultant externe.

L'analyse d'un business plan est le préliminaire à toute acquisition.

Plusieurs éléments sont systématiquement étudiés, dont, entre autres, la progression des résultats, les synergies possibles, les plans d'action et le respect de l'image de la cible (marque, culture, pérennité des contrats...).

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 des 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 concession, 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 concession, 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 concession, 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 concession 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 Risque de déconnexion de l'évolution des revenus du Groupe avec celle des coûts opérationnels principaux (matières premières et main d'œuvre, y inclus hausse matières premières & Pétrole)

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 concession, 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 2015 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 annuelle des prix, 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 concession 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 et des 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.

Soucieux de maîtriser au mieux ses marges, le Groupe lance annuellement une procédure budgétaire au cours de laquelle différents niveaux de validation sont nécessaires. Afin de compléter cette démarche, le Groupe envisage la mise en place d'un outil de « rolling forecast ».

Des revues de performance au niveau du Groupe sont tenues mensuellement et permettent, entre autres, la mise en place et le suivi d'actions correctives qui seraient nécessaires. Une politique d'achat (massification, prix, gammes), stricte, est mise en place et trouve son aboutissement dans le respect sur les lieux de production de fiches techniques précises.

Différents indices, internes ou publics, sont régulièrement suivis et, lorsque c'est possible, sont pris en compte dans les clauses contractuelles qui lie le Groupe à ses clients.

En ce qui concerne les activités de concession et de retail, des changements de prix sont généralement appliqués dans la limite des contraintes éventuelles imposées par les concédants.

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, des services et de restauration de concession 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 des 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 des services conclus avec des entités publiques sont difficiles à résilier du fait de la législation encadrant les dispositions contractuelles conclues avec de telles entités. De plus, certains contrats de restauration de concession 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 concession du Groupe

Les activités de prestations de restauration collective et des services du Groupe sont réalisées en application de contrats qui sont soit à durée déterminée soit à durée indéterminée mais qui contiennent des dispositions qui permettent aux clients du Groupe de mettre fin au contrat sous réserve de respecter un préavis. Les contrats peuvent notamment être résiliés ou non renouvelés, si l'un des concurrents du Groupe offre un service identique à un prix inférieur. 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.

Afin de réduire le risque de perte de contrats importants, le Groupe a mis en place des démarches visant à anticiper, en cours de contrat, les négociations éventuelles avec ses clients.

Il existe, ainsi, un processus d'identification des clients "grands comptes" et des équipes sont dédiées à ce type de clients dans les différentes business units.

Une politique de fidélisation a été définie au niveau du Groupe et déployée dans toutes les activités.

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 des 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.

Un suivi rigoureux du crédit client est concrétisé et analysé dans un reporting de DSO (Daily Sales Outstanding) sur l'ensemble des business units du Groupe et des programmes de titrisation et d'affacturage ont été mis en place essentiellement dans les activités européennes de restauration collective.

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 concession du Groupe

Les marques constituent un élément clé de la stratégie de l'activité de restauration de concession 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 concession. 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 concession 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

Au 30 septembre 2015, le Groupe exploitait 114 cuisines centrales : 63 en France, 34 en Italie, 16 en Espagne et 1 aux Etats-Unis, 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 2 376,02 millions d'euros au 30 septembre 2015, représentant 49,9 % 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 au titre des activités opérée par Areas Ibérique. Après ces dépréciations, la valeur résiduelle de l'écart d'acquisition d'Areas Ibérique s'établit, au 30 septembre 2015, à 116 millions d'euros inchangé par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

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 2015, le montant total de l'endettement financier du Groupe s'élevait à 1 654,0 millions d'euros (voir la section 4.6.1.2.2 « 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 4.5.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence).

Afin de contrôler au mieux l'endettement du Groupe, plusieurs reporting sont analysés mensuellement, tels que le reporting d'activité, de DSO, de Capex (Cash Out), d'engagements et de litiges.

Un reporting détaillé de la situation d'endettement financier net du Groupe est établi chaque mois avec suivi hebdomadaire des grands agrégats.

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 1.4 « 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 pourraient 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 4.5.1 « 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 4.5.2 « 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 Risque de non-respect de la réglementation hygiène & sanitaire, sociale et sécurité

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 2015, s'élevaient à environ 108 000 salariés, et engendraient des charges de personnel correspondant à 44,6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. 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 et des 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.

D'une manière générale, les business units sont dotées d'un organisme de surveillance de la Sécurité au travail.

En ce qui concerne le suivi de l'évolution réglementaire en matière sociale, elles se sont dotées d'experts internes ou externes qui assurent le suivi et la diffusion de ces évolutions.

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 marché restauration collective et des 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.

Début 2014, l'Autorité de la concurrence française a ouvert une enquête à l'encontre de 15 sociétés, parmi lesquelles figure Elior Services Propreté et Santé, aux fins de déterminer si lesdites sociétés se sont livrées à des pratiques anticoncurrentielles dans le secteur du nettoyage industriel, notamment à l'occasion d'un appel d'offres organisé par l'atelier industriel de l'aéronautique du ministère de la défense et qui a été remporté par un concurrent d'Elior Services Propreté et Santé. A la date du Document de Référence, l'enquête est toujours en cours d'instruction. Aucune provision n'a été comptabilisée au titre de cette procédure à ce jour.

Le 18 mars 2014, l'Autorité de la concurrence italienne a indiqué avoir décidé d'ouvrir une enquête à l'encontre des sociétés MyChef Ristorazione Commerciale S.p.A. et Chef Express S.p.A. afin de déterminer si ces deux sociétés avaient eu des comportements contraires aux règles européennes de la concurrence à l'occasion de leurs participations en 2013 à des appels d'offres relatifs à l'attribution de concessions de points de restauration sur le réseau autoroutier italien. Dans le cadre de l'annonce de l'ouverture de l'enquête, il avait été indiqué que les deux sociétés pourraient s'être entendues afin de se voir allouer chacune 8 des 43 points de restauration, objet desdits appels d'offres. A la date du présent Document de Référence, la procédure est toujours en cours. L'autorité Antitrust italienne a rendu une décision enjoignant MyChef de payer une amende de 5 millions d'euros. Le 1^{er} juillet 2015, MyChef a fait appel de la décision devant le Tribunal Administratif Régional et a

obtenu la suspension du paiement et l'annulation de la décision. La prochaine audience a été fixée au 24 février 2016. Compte tenu des circonstances aucune provision n'a été comptabilisée à ce jour au titre de cette procédure.

Aucune provision n'a été comptabilisée au titre de cette procédure à ce jour.

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.

3.2.1.4.4 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 intérêts 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 qualifiés 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) dépasse 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 translucide 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 desdites 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 2015.

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 juillet 2015 pour le CICE au titre de l'année 2014. 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 en le supprimant 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-groupe 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 2015, le montant des impôts différés actifs du Groupe s'élevait à 222,9 millions d'euros et la base d'impôts des pertes reportables disponibles pour imputation était de 423,7 millions d'euros. L'activation des reports déficitaires sur l'exercice clos le 30 septembre 2015 s'élevait à un montant de 144,0 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 concession 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 « Risque d'intoxication alimentaire collective » et la section 1.5.5.1 « Réglementation applicable en matière de sécurité alimentaire » du Document de Référence). Dans le cadre de son activité de *services*, le Groupe fournit, entre autres, des services de nettoyage à des entreprises dans des marchés fortement réglementés, notamment le marché de la Santé, qui représente un pourcentage important du chiffre d'affaires de l'activité de 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

Les accords existants entre les actionnaires d'Áreas ont pris fin suite à l'acquisition par Elixir de la participation minoritaire d'Emesa dans Áreas le 23 juillet 2015. Par conséquent, le risque lié à ces accords tel que décrit dans le Document de Référence 2014 et le Document de Base n'existe plus.

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 2015, les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, le Mexique et les États-Unis, représentaient plus de 17 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont 6,7 % pour le Royaume-Uni et 10,7 % 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 2015 (0,7433) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidé de respectivement 18 millions d'euros et 0,7 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 2015 (1,1491) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 29 millions d'euros et 1,4 million d'euros.

Le financement externe du Groupe est principalement libellé en euro, à l'exception des financements mis en place lors du refinancement de la dette THS USA en mai et en juin 2015 notamment (i) les obligations émises par Elixir dans le cadre d'un placement privé pour un total de 100 millions de dollars, (ii) la nouvelle facilité I mise en place dans le cadre du Senior Facility Agreement pour un total de 100 millions, ainsi que (iii) les lignes de crédit revolving RCF 1 et 2 pour un montant total de 250 millions de dollars au 30 septembre 2015. 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 ») ainsi que sur le taux interbancaire offert à Londres (« LIBOR ») pour le dollar américain, majorés d'une marge applicable. L'EURIBOR et le LIBOR pourraient 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 et des contrats de plafonnement de taux d'intérêt (CAP). Ces contrats lui permettent d'atténuer, d'une part, le risque que les taux d'intérêt variables font peser sur la juste valeur de la dette à taux fixe du Groupe ainsi que, d'autre part, l'exposition de la trésorerie à la dette à taux variable du Groupe. 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 84%. 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 2015, avant et après opération de couverture, est détaillée comme suit.

(En millions d'euros)

Au 30 septembre 2015

	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		103,6		106,5	0	2,9			0	2,9
De 1 à 5 ans			227,5	1 069,1	227,5	1 069,1		(950,0)	227,5	119,1
Plus de 5 ans				239,5	0	239,5			0	239,5
Total	0	103,6	227,5	1 415,0	227,5	1 311,4	0	(950,0)	227,5	361,4

(1) Placements 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 placement privé en dollars américains, (iii) dettes bancaires à court terme d'Areas et programme de titrisation.

(3) Couvertures fermes (SWAP) effectives sur l'ensemble de l'exercice 2015-2016.

Le pourcentage de la dette à taux variable couverte est égal à 72 %.

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 4,5 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 2015

	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation de +1 % des taux d'intérêts sur l'exercice	(4,5)	16,0
Impact d'une variation de -1 % des taux d'intérêts ⁽¹⁾	N/A	N/A

(1) Non significatif : non applicable si on tient compte des taux Euribor et Libor actuels.

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 2015 par échéance contractuelle.

(En millions d'euros)

Au 30 septembre 2015

	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts moyen terme - Elior		168,0	32,0	200,0
Emprunts moyen terme - Elior Participations		721,5	118,0	839,5
Sous-total dettes bancaires Elior et Elior Participations	-	889,5	150,0	1 039,5
Emprunt obligataire Elior (placement privé USD)			89,5	89,5
Dettes Elior Finance & Co SCA		227,5		227,5
Emprunts et dettes financières diverses ¹	107,4	179,6	0,4	287,4
Crédit-bail	4,2	12,6		16,8
Découverts bancaires	2,3			2,3
Comptes courants	0,3			0,3
Intérêts courus sur emprunts	10,3			10,3
Sous-total autres dettes	124,5	419,7	89,9	634,1
Total dettes financières	124,5	1 309,2	239,9	1 673,6

(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 et 250 millions de dollars US. La disponibilité de ces lignes de crédit renouvelables est soumise à des *covenants* et d'autres engagements usuels (voir la section 4.5.1.2.2 « Passifs Financiers » du Document de Référence).

Pour plus d'informations sur les sources de liquidité du Groupe, voir la section 4.5.1 « 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 2014 et 2015, 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 concession du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés du segment restauration collective et des 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 lui, 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 17,4 millions d'euros sur l'exercice clos le 30 septembre 2015, dont 2,8 millions d'euros au titre des couvertures « *Workers Compensation* » aux États-Unis.

3.2.1.6.2 Système de contrôle interne inadapté aux risques ou inefficace

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 « Risque d'intoxication alimentaire collective et risque d'accident du travail » 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 meilleurs 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 1.5.5.1 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 concession 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 des 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 il 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.

3.2.2 PROCÉDURE DE CONTRÔLE INTERNE ET 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 financière 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 financière Groupe ; il a été validé par le président-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 2015 et le conseil d'administration du 10 décembre 2015 et a été approuvé dans son ensemble par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 janvier 2016.

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 :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- 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 :

- *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 ;
- *objectifs liés au reporting* : assurer la fiabilité, le respect des délais, la transparence du reporting interne et externe, financier et extra-financier ;
- *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 interne 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 du Groupe

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 " :

- l'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques ;
- 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 ;
- 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 ;

- l'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs ;
- l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne afin d'atteindre les objectifs¹⁶.

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 de correspondants en matière de contrôle interne, d'auditeurs internes décentralisés, l'ensemble des interlocuteurs sécurité des systèmes d'information, de responsables sécurité/assurance dans le Groupe.

¹⁶ COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

b) Organes de gouvernance et environnement de contrôle

Comme pour toute entité, l'environnement de contrôle du Groupe Elior 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 :

- 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 ;
- l'organisation de la gouvernance du Groupe est désormais fondée sur la réunion des pouvoirs du président du conseil d'administration et du directeur général Groupe entre les mains du président-directeur général, Philippe Salle ;
- 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 de l'audit interne Groupe et le directeur du contrôle financier Groupe qui supervise le contrôle interne et examine régulièrement la cartographie des risques. Le comité donne en outre son avis sur l'organisation et les ressources de la direction de l'audit interne Groupe et affectées au contrôle interne Groupe et est informé de leur programme de travail. Il est destinataire d'une synthèse périodique de ces rapports d'audit interne et des travaux du contrôle interne.

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 (cf. Partie du rapport du président sur le gouvernement d'entreprise).

c) Répartition des rôles et responsabilités en matière de contrôle interne

L'organisation du contrôle interne du Groupe est placée sous l'autorité du président-directeur général du Groupe, assisté du directeur financier Groupe et du comité exécutif du Groupe composé du président-directeur général du Groupe, du directeur financier Groupe et du directeur général des activités de Concessions "monde".

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 des opérations. 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.

Le directeur financier Groupe et le directeur de la communication Groupe disposent également d'une délégation de pouvoirs formalisée par la direction juridique corporate.

d) Politique de développement des ressources humaines - Gestion des emplois et des compétences

La direction des ressources humaines 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, 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 clefs autour de l'ambition de développement d'Elior en accordant une part significative aux critères financiers d'EBIT et d'EBITDA. Parallèlement, des critères de "feuille de route" sont définis par marchés afin de soutenir la réalisation des critères financiers, à travers notamment le contrôle de la trésorerie. 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 favorise 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 présentées à chaque nouvel entrant et sont rappelées sur le site intranet du Groupe.

Au cours de l'exercice 2015, un groupe de travail a été constitué afin de rédiger une Charte d'éthique Elior et d'envisager le mode de diffusion du document lorsque celui-ci aura été validé par le président-directeur général 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.¹⁷

Une présentation du cadre général de la gestion des risques et une description de chacun d'entre eux est faite dans le chapitre sur les facteurs de risque du Document de Référence.

3.2.2.2.1 Organisation de la gestion des risques

Le Groupe Elior 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

¹⁷ COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

opérationnels, animé par la direction financière 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 de l'audit interne Groupe.

Une cartographie des risques Groupe a été menée au cours de l'année 2014. La cartographie des risques a, par ailleurs, été revue et validée par le comité exécutif et présentée au comité d'audit du conseil d'administration. Les plans d'action sont mis en œuvre par les managers locaux sous la responsabilité des directions de Business Units ou fonctionnelles.

Le dispositif de gestion des risques a fait l'objet d'une mise à jour et d'une auto-évaluation au niveau des Business Units du Groupe et les conclusions ont été présentées lors du comité d'audit du Groupe du 26 mai 2015.

3.2.2.2 Gestion des risques assurables

La direction des assurances Groupe et de la prévention des risques, rattachée à la direction financière 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 trois 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 définit la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens et développe 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 2015 une solidité financière supérieure ou égale à BBB+ Stable 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 des filiales américaines THS (qui seront intégrées dès le début du prochain exercice social), Starr Restaurant Catering Group et Cura Hospitality (ces deux dernières ayant été acquises au cours du second semestre 2015). 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 secteur 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 Elior :

- 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 ;

- 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) ;
- diffusion régulière d'un journal interne sur le thème de la sécurité routière en France ;
- 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. Lorsque 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 les instructions du management pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs sont mises en œuvre. 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" :

- 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 ;
- l'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs ;
- 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 règles¹⁸.

Les activités de contrôle mises en place par le Groupe ont pour objectifs :

- de veiller à ce que l'activité de la Société, de ses filiales françaises et étrangères, et de leur 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 encore 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 président-directeur général du Groupe, se fonde sur une organisation en trois niveaux :

- 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 ;
- le deuxième niveau de contrôle est du ressort de fonctions spécialisées, indépendantes des activités contrôlées. Ce deuxième niveau peut également être de la responsabilité de collaborateurs issus de fonctions opérationnelles, de support et de contrôle ;
- le troisième niveau de contrôle est constitué par la filière audit interne du Groupe, hiérarchiquement rattachée au président-directeur général 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

¹⁸COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

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 15 personnes, qui a pour mission de :

- maîtriser et sécuriser la qualité des approvisionnements du Groupe tant pour les produits alimentaires que pour les produits non alimentaires ;
- définir les règles d'hygiène pour l'ensemble des sites du Groupe et en vérifier l'application ;
- apporter l'expertise technique et scientifique pour gérer les dossiers avec les services officiels ;
- gérer les alertes alimentaires ;
- garantir la pérennité des certifications qualités de la direction 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 des aliments au niveau des restaurants et des sites du Groupe.

La DQS est certifiée ISO 9001 (depuis 1994), ISO 14001 (depuis 2010) et ISO 22000 (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 déployé plusieurs outils afin de s'assurer de la qualité des produits servis sur l'ensemble de ses restaurants. Les dispositifs existants 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

Les activités d'Elior France sont certifiées ISO 22000 depuis avril 2015 :

- sélection et évaluation des fournisseurs et des produits alimentaires et non-alimentaires - périmètre certifié depuis fin 2012 ;
- gestion des alertes alimentaires - périmètre certifié depuis fin 2012 ;
- élaboration et formalisation des directives hygiène alimentaire et vérification de l'application de ces directives hygiène - périmètre étendu à tout Elior France en avril 2015.

Depuis 11 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, fournisseur de proximité), 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, volumes...), 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, en 2014 sur la vérification des déclarations en matière d'allergènes présents dans les produits, et depuis 2013 la vérification des ingrédients déclarés avec des contrôles ADN sur les produits élaborés (viande et poisson). 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" ("TBOQ"). Elor dispose ainsi d'un historique détaillé de plus de 11 ans sur ces audits, soit environ 1760 audits et 20.000 analyses de matières premières. Pour un fournisseur donné, le TBOQ permet de retrouver tous les audits réalisés depuis son référencement chez Elor, 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 Elor, 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") d'Elor comprend une centaine de fiches et est distribué dans l'ensemble des restaurants d'Elor 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, Elor va au-delà de ces exigences lorsqu'elles sont imprécises ou insuffisantes (exemple : durée de vie des produits). Le PMS Elor 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 :

- des analyses microbiologiques sur produits finis, pour vérifier la conformité sanitaire des denrées proposées à la consommation ;
- des analyses de surfaces pour s'assurer de l'efficacité des actions de nettoyage ;
- 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'Elor 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 Elor 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, Elor 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 et des

produits d'entretien 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 effectuant 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 en 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. Une direction sécurité aux attributions comparables existe également dans les filiales étrangères du Groupe.

Chaque division d'Elior utilise une trame spécifique pour son document unique d'évaluation des risques ("DUE"). 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

La direction du contrôle financier Groupe assure une mission permanente de contrôle des opérations, des investissements et du développement des activités du Groupe. Elle est rattachée à la direction financière du Groupe.

Les directions financières des divisions et filiales du Groupe, qui regroupent les activités de restauration collective et de services ou de restauration de concessions dans chaque pays où le Groupe opère sont rattachées, au niveau hiérarchique, à la direction financière Groupe et au niveau fonctionnel, à leur direction générale.

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. Ces procédures sont périodiquement auditées par la direction de l'audit interne.

3.2.2.3.4 Dispositifs de contrôle interne liés aux systèmes d'information

La direction des systèmes d'information Groupe, rattachée au président-directeur général du Groupe, est chargée de concevoir et de mettre en place la stratégie système d'information du Groupe, notamment les applications comptables et financières, et de veiller à la protection de l'information et à la continuité d'activité.

Les systèmes d'information des filiales étrangères du Groupe sont sous la responsabilité des directions des systèmes d'information de chaque pays. La direction des systèmes d'information Groupe coordonne et assiste les mises en place et les évolutions des systèmes d'information comptables et financiers "Groupe".

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 de l'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 du système d'information présidé par le directeur financier Groupe avec la participation, notamment, du directeur de l'audit interne Groupe et celle de responsables opérationnels.

Dans le cadre de ses fonctions, le RSSI a conçu et déployé auprès des filiales un questionnaire d'auto-évaluation sécurité. Un audit de sécurité technique a, par ailleurs, été réalisé en fin d'année 2014 comportant des tests d'intrusion et une évaluation de la sensibilité des collaborateurs aux meilleures pratiques de sécurité.

Les conclusions de cet audit ont alimenté un plan d'action pluriannuel visant à renforcer la sécurité des systèmes d'information critique du Groupe.

Un programme de sensibilisation des collaborateurs autour de la sécurité des systèmes d'information a été cofinancé, avec une trentaine de sociétés adhérentes au CIGREF. Ce "serious game" sera déployé lors du prochain exercice afin de promouvoir les comportements sécuritaires au sein du Groupe.

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 annuellement en conditions réelles. De plus, les applications bénéficient de mesures de sauvegarde externalisée permettant de garantir l'intégrité des données et un rétablissement rapide du service en cas de dysfonctionnement majeur. Les données des applications les plus critiques du Groupe sont dupliquées "à chaud" dans un Datacenter "miroir" afin d'assurer une disponibilité des services en cas d'incident. 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 du financement et de la trésorerie Groupe ("DFTG"), rattachée à la direction financière Groupe, pour la gestion des risques financiers du Groupe

La centralisation au niveau du Groupe des opérations de marché, sous la responsabilité de la DFTG, est appliquée à l'ensemble des filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale.

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 DFTG 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 contrôlées de façon exclusive, 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 DFTG négocie également des lignes de cautions pour le compte de filiales françaises et étrangères.

Un reporting mensuel d'endettement financier net du Groupe a été mis en place par la DFTG 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 DFTG 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 DFTG 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 DFTG 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, met en œuvre des dispositifs de protection avancé des fonds de caisse et de nouveaux outils d'encaissement sécurisés.

Recherche des meilleures pratiques de gestion afin d'optimiser la sécurité des transactions et l'efficacité administrative : la DFTG 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 paiement (CB, titres restaurants dématérialisés, virements électroniques), le déploiement en cours 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

La direction juridique opérations Groupe, rattachée à la direction financière du Groupe, a pour mission de veiller à la sécurité juridique des activités du Groupe et de ses filiales. En particulier, la direction juridique opérations 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 et de ses filiales.

La direction juridique opérations 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 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 (entreprises, enseignement et santé, concessions, etc.), sous la coordination du directeur juridique opérations. 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 Groupe, rattachée à la direction financière Groupe, coordonne la mise en œuvre et le respect des règles de gouvernance au sein de la Société et de ses filiales, en assurant notamment le secrétariat du conseil d'administration de la Société et des différents organes de direction de ses principales filiales françaises et étrangères et en supervisant les juristes des autres filiales.

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" :

- l'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne ;
- 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 ;

- l'organisation communique aux tiers les éléments qui peuvent affecter le bon fonctionnement du contrôle interne¹⁹.

Afin de recueillir et de diffuser une information pertinente qui permette à chacun d'assumer ses responsabilités, Elior s'appuie sur les dispositifs suivants :

- 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 ;
- 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 ;
- les activités de communication et de formation initiées par la direction financière du Groupe qui anime et coordonne le réseau des contrôleurs internes et 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).

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" :

- 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 ;
- 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'administration⁴.

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 destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

3.2.2.5.2 Comité exécutif du Groupe (« Executive team »)

L'Executive Team, dont la composition et les missions sont définies au 3.1.1.5 du Document de référence, s'assure notamment de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

¹⁹ COSO Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mises en œuvre et de pilotage – Traduction française

- 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 qui 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.

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" a été constitué et un réseau d'audit interne est en cours de constitution. Leur rôle consiste principalement à soutenir leur 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 contrôle interne Groupe

La direction du contrôle interne, hiérarchiquement rattachée à la direction du contrôle financier Groupe, elle-même rattachée à la direction financière Groupe, est chargée de l'animation du processus de contrôle interne et du pilotage des travaux sur la construction du référentiel de contrôle interne global du Groupe.

Le Groupe a acquis en fin d'exercice social 2015, un outil informatique de GRC (Governance, Risk and Compliance) dans lequel le référentiel de contrôle interne global Elior est décliné en deux parties distinctes :

- un référentiel de bonnes pratiques Groupe portant sur les domaines d'activité critiques que le Groupe doit gérer en permanence afin de préserver son modèle économique et la valeur de sa marque (ex : sécurité, développement, hygiène et sécurité alimentaire...);
- un portefeuille de risques établi à partir de la cartographie des risques et du référentiel de bonnes pratiques, permettant d'évaluer la maîtrise de ce dernier, tant au niveau du Groupe, qu'au niveau des Business Units.

Cet outil sera déployé par la direction du contrôle interne au cours de l'exercice à venir et permettra de gérer des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les

Business Units portant sur la conformité vis-à-vis des référentiels Groupe ou sur le niveau de maîtrise des risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques du Groupe.

Un réseau de correspondants de contrôle interne a été créé au cours de l'exercice 2015 afin de faciliter et de pérenniser le déploiement du référentiel de contrôle interne du Groupe. Les correspondants sont les relais et interlocuteurs des différents experts concernés dans chaque Business Unit et ont pour mission d'assurer la bonne utilisation du référentiel par les utilisateurs et le bon déroulement des campagnes d'auto-évaluation.

Régulièrement, le comité d'audit Groupe est informé des travaux gérés par la direction du contrôle interne.

3.2.2.5.5 Direction de l'audit interne Groupe

La direction de l'audit interne Groupe, joue un rôle clé dans l'évaluation du contrôle interne du Groupe. Son organisation et ses missions sont définies par la charte d'audit interne.

Vocation et rôles

La direction de l'audit interne Groupe a pour vocation d'évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à tous les niveaux du Groupe Elior, en fonction du plan d'audit annuel approuvé par le conseil d'administration du Groupe sur la recommandation du comité d'audit.

A ce titre, la direction 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 détiendrait 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 interne Groupe.

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 la direction de l'audit interne. Il s'appuie sur une analyse des risques de l'organisation.

Ce plan annuel est soumis à l'approbation de la direction générale ainsi que du comité 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 Groupe rend périodiquement compte auprès du directeur financier Groupe, dont il dépend opérationnellement, et du comité d'audit de la réalisation du plan d'audit annuel et de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises par l'audit interne.

Organisation et ressources

La direction de l'audit interne Groupe est rattachée hiérarchiquement au président-directeur général.

Elle lui rend compte de son activité lors de réunions régulières. Le directeur de l'audit interne Groupe travaille par ailleurs en collaboration avec le président du comité d'audit.

Les effectifs de l'audit interne Groupe s'élèvent à 4 personnes au niveau central.

En plus de cette équipe centrale, il existe dans les principales Business Units des auditeurs internes rattachés aux directeurs généraux.

Ces effectifs représentent en moyenne 1,5 auditeur interne au sein de chaque principale Business Unit du Groupe.

Activité au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015

La direction de l'audit interne Groupe a effectué pendant l'exercice 13 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 mère du Groupe

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,
- engagement, financement et 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 unique (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 Elixir, rattaché à la direction du contrôle financier Groupe.

SAP n'est pas encore déployé sur les activités de concession en Italie (projet en cours), ainsi qu'en Espagne, au Portugal, aux USA, au Mexique et au Chili (projets à venir) ; il en est de même pour les activités de restauration collective aux USA.

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 (Document de Référence).

Ce dispositif est piloté par un comité d'information, composé des principaux responsables financiers du Groupe, qui vérifie, avant leur communication au comité d'audit Groupe 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 Groupe. Par ailleurs, la direction du contrôle financier Groupe 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 significatifs. La direction du contrôle financier Groupe anime par ailleurs la

communauté des directions financières et des contrôleurs financiers grâce au lien hiérarchique des directeurs financiers avec la direction financière Groupe. 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, acquis en avril 2013 et traité actuellement comme un palier de consolidation ; Starr Restaurant Catering Group et Cura Hospitality, sociétés américaines acquises respectivement en avril et septembre 2015, ne seront consolidées qu'à compter de l'exercice 2015/2016. L'équipe centrale de consolidation se compose de trois consolidateurs 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 centraux. 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 Groupe. 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 12 personnes et placé sous la responsabilité du directeur du contrôle financier Groupe, 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.

Processus budgétaire

La direction du contrôle financier Groupe assure la maîtrise du processus budgétaire, des reportings mensuels et du suivi des engagements et projets d'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, en particulier par une revue détaillée des contrats présentant une marge insuffisante au regard des attentes du Groupe, l'accélération de son développement commercial, la meilleure maîtrise de ses investissements ou de la gestion de ses besoins en fonds de roulement. Par ailleurs, une attention particulière est apportée, lors de ces revues de performance, aux coûts des fonctions "support" et à l'optimisation de ceux-ci.

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 Groupe (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.

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 (à l'exception de la filiale américaine THS pour laquelle le mandat de PWC débutera sur l'exercice ouvert le 1^{er} octobre 2015) et les travaux de consolidation avec une répartition à 50/50.

Ce collège est composé de deux commissaires aux comptes, KPMG et PWC, 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 consolidation 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 la base de rotations annuelles, sont ceux les plus susceptibles d'avoir une incidence sur les comptes des sociétés du Groupe.

3.2.2.6.5 Processus de diffusion aux tiers de l'information comptable et financière

La direction des relations investisseurs, créée au sein de la direction financière Groupe au début de l'exercice 2014/2015, assure que la communication financière est toujours fondée sur les principes d'égalité de traitement de l'information, sur l'obligation de porter à la connaissance du public tout fait susceptible, s'il est connu, d'avoir une influence sur le cours de bourse, sur l'obligation de donner une image exacte, précise et sincère de la situation financière du Groupe.

Afin de mettre à disposition des tiers une information comptable et financière complète et détaillée, le site web d'Elior dispose d'une rubrique "Finance" qui contient, notamment, tous les documents mis à disposition au titre de l'information réglementée.

Paris, le 19 janvier 2016

Philippe Salle, président-directeur général

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Elio S.A. 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 2015.

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 commerce, 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 19 janvier 2016

KPMG Audit IS,
François Caubrière, *Associé*

PricewaterhouseCoopers,
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. La pesée des postes permet également de réaliser des diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe à celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations.

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*» 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.

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 a été mis en place pour plus de 150 collaborateurs *executives* du Groupe. Cette part variable pluriannuelle 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.

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 :

- des comités centraux d'entreprises, des comités d'entreprise, des comités d'établissements ;
- des comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ;
- des délégués du personnel ;
- de diverses commissions de suivi d'accords collectifs ou plans d'actions.

Un dialogue social constructif est également présent au niveau du Groupe et/ou dans ses diverses filiales avec les représentants des diverses organisations syndicales, lequel se concrétise par de nombreux accords collectifs sur des thématiques diverses et variées (notamment prévoyance, 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 d'entreprise 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.

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2014-2015

4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	181		
4.1.1	Variations de périmètre	182	4.2.1	Flux de trésorerie liés à l'activité 192
4.1.2	Chiffre d'affaires	182	4.2.2	Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement 193
4.1.3	Achats consommés	185	4.2.3	Flux de trésorerie liés aux opérations de financement 194
4.1.4	Charges de personnel	186	4.3	Bilan consolidé du Groupe 197
4.1.5	Autres frais opérationnels	187	4.4	Événements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2015 198
4.1.6	Impôts et taxes	188	4.5	Résultat social et dividende 199
4.1.7	EBITDA	189	4.6	Situation financière et trésorerie du Groupe 200
4.1.8	Amortissements et provisions opérationnels courants	190	4.7	Perspectives d'avenir 210
4.1.9	Autres produits et charges opérationnels non courants	190	4.8	Comptes consolidés 2014-2015 et annexes 211
4.1.10	Charges et produits financiers nets	191	4.9	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2014-2015 - RFA 273
4.1.11	Impôts sur les résultats	191	4.10	Comptes sociaux Elior pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 274
4.1.12	Résultat net part du Groupe et bénéfice net par action	191	4.11	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2014-2015 - RFA 289
4.2	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015	192	4.12	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 290

4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2014-2015 - RFA

4.1 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2015	2014
Chiffre d'affaires	5 674,1	5 340,8
Achats consommés	(1 726,3)	(1 602,2)
Charges de personnel	(2 532,4)	(2 429,6)
Autres frais opérationnels	(878,1)	(799,8)
Impôts et taxes (*)	(64,2)	(64,1)
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	1,9	2,3
EBITDA	475,0	447,3
Amortissements et provisions opérationnels courants	(158,1)	(139,0)
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	317,0	308,3
Autres produits et charges opérationnels non courants	(35,5)	(73,5)
Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	281,5	234,8
Charges et produits financiers nets	(107,0)	(137,0)
Résultat avant impôt	174,5	97,8
Impôt sur les résultats	(68,3)	(41,2)
Résultat de la période	106,2	56,6
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	(1,0)	8,8
Résultat net part du Groupe	107,2	47,8
Bénéfice net par action (en euros)	0,65	0,38
Dividende en action (en euros - proposition pour 2015)	0,32	0,20

4.1.1 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

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. L'acquisition a été financée par un investissement en fonds propres de la société Elicor UK. Lexington est consolidée en intégration globale sur l'exercice 2014-2015 à compter du 1er octobre 2014.

Suite à l'annonce le 30 avril 2015 de la signature du protocole d'accord avec Corporacion Empresarial Emesa (« Emesa »), Elicor a conclu l'acquisition de la participation minoritaire de 38,45 % détenue par Emesa dans sa filiale espagnole Areas. Par cet accord Elicor porte sa participation dans Areas à 100 % et Emesa devient un actionnaire significatif d'Elicor.

La transaction a été finalisée en juillet 2015 et comprend :

- un règlement en numéraire de 46 millions d'euros et
- l'attribution à Emesa de 9 millions d'actions Elicor, dont
 - 1 282 500 actions existantes provenant de rachats d'actions propres effectués par Elicor sur le marché pour un montant de 21,7 millions € et
 - une émission de 7 717 500 actions

nouvelles, émises à 17,50 euros par action.

A la conclusion de cette transaction, tous les accords existants entre les actionnaires d'Areas ont pris fin.

En conséquence, Areas est consolidée à 100% dans les comptes d'Elicor depuis juillet 2015 et le passif sur acquisition de titres qui figurait au bilan consolidé pour un montant de 160 millions € au 30 septembre 2014, qui avait été porté à 190 millions € dans les comptes consolidés semestriels au 31 mars 2015 précédant la transaction, a été repris en capitaux propres pour un montant net de 92,3 millions €.

Le Groupe par l'intermédiaire de sa filiale THS USA a procédé à l'acquisition, en août 2015, de 100% du capital de la société américaine STARR Restaurant Catering Group (SRCG) un groupe de restauration haut de gamme qui compte parmi ses clients des entreprises, associations caritatives et institutions culturelles. SRCG réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de plus de 40 millions de dollars US et opère de nombreux sites principalement à New York, Philadelphie et Miami. Le prix payé pour cette acquisition a été financé au moyen des lignes de financement en dollars US tirés par Elicor en mai 2015. SRCG sera consolidée en intégration globale à partir du 1er octobre 2015 sur l'exercice 2015-2016.

4.1.2 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 333,3 millions d'euros, soit 6,2%, passant de 5 340,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 5 674,1 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015, la société Lexington étant entrée dans le périmètre du Groupe le 1er octobre 2015.

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 2014-2015	12 mois 2013-2014	Croissance organique	Effet Jours	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
France	2 136,0	2 122,0	0,7%	0,2%	(0,2)%	0,0%	0,7%
International	1 859,3	1 651,8	3,8%	0,0%	3,1%	5,7%	12,6%
restauration collective et services	3 995,3	3 773,8	2,1%	0,1%	1,2%	2,5%	5,9%
France, Europe du Nord et Italie	1 005,7	948,1	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%
Péninsule ibérique et Amériques	673,0	618,9	4,0%	0,0%	(0,5)%	5,2%	8,7%
restauration de concession	1 678,7	1 567,0	5,3%	0,0%	(0,2)%	2,1%	7,1%
TOTAL GROUPE	5 674,1	5 340,8	3,0%	0,1%	0,8%	2,4%	6,2%

La progression de 6,2% par rapport à l'exercice 2013-2014 reflète la solide croissance organique de 3,0% sur la période, indiquant une accélération au seul 4^{ème} trimestre (+3,9% par rapport au 4^{ème} trimestre 2013-2014). L'acquisition en octobre 2014 de la société Lexington au Royaume-Uni génère une croissance supplémentaire de 0,8%, nette de l'effet des cessions en décembre 2013 d'activités non stratégiques de concessions en Argentine et au Maroc et en juillet 2015 d'activités non stratégiques dans l'enseignement en France. La variation des cours de

change a un impact net positif de 2,4%, principalement dû à l'évolution des cours du dollar américain et de la livre sterling par rapport à l'euro. La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international progresse à 50% pour l'exercice 2014-2015, contre 47% pour l'exercice 2013-2014.

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 constatés au cours de l'exercice.

(en millions d'euros)	12 mois 2014-2015	12 mois 2013-2014	Croissance organique	Effet Jours	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
entreprises	1 861,5	1 722,9	2,6%	0,3%	3,0%	2,2%	8,0%
enseignement	1 068,7	1 049,9	0,5%	(0,3)%	(0,4)%	2,0%	1,8%
santé	1 065,1	1 001,0	2,9%	0,0%	0,0%	3,5%	6,4%
restauration collective et services	3 995,3	3 773,8	2,1%	0,1%	1,2%	2,5%	5,9%
autoroutes	615,1	575,4	4,9%	0,0%	0,0%	2,0%	6,9%
aéroports	687,5	623,3	7,5%	0,0%	(0,4)%	3,2%	10,3%
ville et loisirs	376,1	368,3	2,0%	0,0%	(0,2)%	0,3%	2,1%
restauration de concession	1 678,7	1 567,0	5,3%	0,0%	(0,2)%	2,1%	7,1%
TOTAL GROUPE	5 674,1	5 340,8	3,0%	0,1%	0,8%	2,4%	6,2%

4.1.2.1 Restauration collective et services

Le chiffre d'affaires des activités restauration collective et services progresse de 222 millions d'euros, soit +5,9% par rapport à l'exercice 2013-2014, pour s'élever à 3 995 millions d'euros en 2014-2015. Il représente 70% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La croissance organique sur la période est de 2,1%, résultant d'un niveau d'activité particulièrement élevé à l'international.

L'effet jours, limité sur la période, représente 0,1% du chiffre d'affaires.

L'impact de l'acquisition de Lexington s'élève à 51 millions d'euros. Nette de la cession d'activités non stratégiques dans l'enseignement, la croissance résultant des variations de périmètre représente ainsi 1,2% du chiffre d'affaires.

Enfin, l'impact de la variation des taux de change est positif de 2,5% sur la période.

En France, la croissance organique est positive de 0,7% sur la période et porte le chiffre d'affaires à 2 136 millions d'euros.

- Le marché entreprises bénéficie de la hausse de chiffre d'affaires au couvert mais subit une baisse de la fréquentation.
- Le chiffre d'affaires de l'enseignement progresse, notamment grâce à la contribution du contrat de restauration dans les collèges des Hauts-de-Seine et à l'amélioration de la fréquentation et du ticket moyen sur la période.
- Sur le marché de la santé, le chiffre d'affaires progresse, tiré par la performance sur les sites existants.

A l'international, le chiffre d'affaires progresse de 12,6% pour s'établir à 1 859 millions d'euros. La croissance organique de 3,8% est tirée par les Etats-Unis, le Royaume-Uni et l'Espagne, alors que l'Italie est en repli en raison d'une plus grande sélectivité dans les réponses aux appels d'offres et de la sortie de contrats peu rentables. La croissance externe provenant de l'acquisition de Lexington au Royaume-Uni et l'effet positif de l'évolution des taux de change génèrent respectivement une croissance supplémentaire de 3,1% et 5,7%.

- Le marché entreprises enregistre une croissance organique élevée sur la période, grâce à un développement soutenu en Espagne, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. En Italie, les nouveaux

contrats tels que Telecom Italia et Banca d'Italia permettent de compenser le recul constaté sur les sites existants.

- Sur le marché de l'enseignement, le recul de l'activité en Italie est partiellement compensé par la croissance constatée dans les autres pays, principalement au Royaume-Uni.
- Le marché de la santé affiche une forte croissance grâce au développement soutenu des activités et à la bonne performance des sites existants aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne.

4.1.2.2 Restauration de concession

Le chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession progresse de 7,1% au cours de l'exercice 2014-2015 pour s'élever à 1 679 millions d'euros. Il représente 30% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe sur la période.

La croissance organique au cours de la période est de 5,3%, indiquant une accélération au 4^{ème} trimestre (+6,4%). Les variations de périmètre résultant de la cession en décembre 2013 des filiales de concessions en Argentine et au Maroc entraînent une baisse de 0,2% du chiffre d'affaires.

Enfin les variations des taux de change, notamment du dollar américain, ont un impact positif de 2,1% au cours de la période.

En France, Europe du Nord et Italie, le chiffre d'affaires progresse de 6,1% par rapport à l'exercice précédent pour s'établir à 1 006 millions d'euros. Cette croissance est le strict reflet d'une croissance organique soutenue en l'absence de variation de périmètre.

- Le marché autoroutes bénéficie de la forte croissance constatée en Italie grâce à l'ouverture de nouvelles aires. Le niveau d'activité progresse en France au 2nd semestre, particulièrement sur le seul 4^{ème} trimestre.
- La croissance du chiffre d'affaires sur le marché aéroports est tirée par une hausse significative de l'activité en Italie liée à la bonne performance constatée sur l'ensemble des aéroports. En France, la hausse du trafic sur les sites comparables permet de compenser en partie l'impact de la perte du contrat du terminal 1 de l'aéroport de Nice à compter de janvier 2015.
- Le marché ville et loisirs progresse sur la période. Il bénéficie sur l'ensemble de l'exercice de la tenue des salons biannuels de

l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget et de l'Automobile à Paris et d'un bon niveau d'activité dans les gares en France ainsi que de l'effet positif de l'exposition universelle à Milan sur la seconde partie de l'année.

Dans la péninsule ibérique et les Amériques, la croissance de 8,7% sur la période porte le chiffre d'affaires à 673 millions d'euros pour l'exercice 2014-2015. La croissance organique s'élève à 4,0%, indiquant une nette accélération au 4^{ème} trimestre (+6,0%).

- Le marché autoroutes bénéficie de la montée en puissance des aires d'autoroutes aux Etats-Unis et de l'augmentation du trafic sur l'ensemble des réseaux espagnols et portugais, notamment au 4^{ème} trimestre.
- Le marché aéroports bénéficie de l'ouverture de nouveaux points de vente et de la hausse du trafic sur certains aéroports aux Etats-Unis, ainsi que de la croissance enregistrée sur les aéroports espagnols, notamment ceux de Madrid-Barajas et de Palma où le trafic progresse sur la période.

4.1.3 ACHATS CONSOMMÉS

Ce poste a augmenté de 124,0 millions d'euros, soit 7,7%, passant de 1 602,2 millions d'euros pour l'exercice

clos le 30 septembre 2014 à 1 726,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015.

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 % de CA)	Exercice clos au 30 septembre			
	2015		2014	
Achats consommés				
restauration collective et services	(1 251,8)	31,3%	(1 154,6)	30,6%
restauration de concession	(494,5)	29,5%	(467,7)	29,8%
sièges, holdings et achats	20,0	-	20,1	-
Total	(1 726,3)	30,4%	(1 602,2)	30,0%

4.1.3.1 Restauration collective et services

Les achats consommés de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 97,1 millions d'euros, soit 8,4%, passant de 1 154,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 1 251,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015. L'acquisition de Lexington en octobre 2014 a contribué à cette augmentation à hauteur de 15,7 millions d'euros.

Le poste achats consommés a légèrement augmenté sur la période en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 30,6% pour l'exercice clos le 30 septembre 2014, à 31,3% pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. Le ratio n'ayant que légèrement augmenté sur les activités de restauration collective et services France, cette augmentation concerne principalement les filiales à l'international : en particulier aux Etats-Unis, THS a vu son ratio augmenter de 0,7 pt par rapport à l'exercice précédent en raison de la hausse des prix alimentaires partiellement répercutée aux clients et de l'évolution de son mix clients et contrats, tandis que le ratio d'achats de Serunión en Espagne a augmenté de 0,8 pt du chiffre

d'affaires également en raison de l'évolution de son mix clients et contrats. Par ailleurs l'Italie bénéficie encore de l'impact positif sur son ratio d'achats du démarrage du contrat de restauration embarquée intervenu au cours du 1^{er} trimestre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 et dont le ratio de coût matières est, en raison de la nature de l'activité, significativement plus faible que sur les autres activités de restauration collective, et également d'une meilleure efficience dans la gestion des coûts matières sur le reste de ses activités.

4.1.3.2 Restauration de concession

Les achats consommés de l'activité restauration de concession ont augmenté de 26,8 millions d'euros, soit 5,7%, passant de 467,7 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 494,5 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2015, principalement en relation avec l'ouverture de nouveaux sites et points de vente sur les aéroports en Italie.

En terme de ratio, il a diminué passant de 29,8% à 29,5% du chiffre d'affaires, essentiellement liés à la bonne

gestion de la matière première dans les activités opérées dans la péninsule ibérique et aux Amériques.

4.1.4 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel ont augmenté de 102,8 millions d'euros, soit 4,2%, passant de 2 429,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à

2 532,4 millions d'euros lors de l'exercice le 30 septembre 2015, mais ont diminué en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 45,5% à 44,6%.

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			
	2015		2014	
Charges de personnel				
restauration collective et services	(1 947,5)	48,7%	(1 865,4)	49,4%
restauration de concession	(536,6)	32,0%	(522,0)	33,3%
sièges, holdings et achats ⁽¹⁾	(48,3)	-	(42,2)	-
Total	(2 532,4)	44,6%	(2 429,6)	45,5%

⁽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 et services

Les charges de personnel de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 82,0 millions d'euros, soit 4,4% passant de 1 865,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 1 947,5 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2015. Cette augmentation résulte notamment de l'effet de l'acquisition de Lexington au cours de la période, laquelle a contribué à hauteur de 27,5 millions d'euros à l'augmentation totale de ces charges, ainsi que de l'augmentation des charges de personnel au Royaume-Uni et aux Etats-Unis 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 49,4% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 48,7% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2015. Cette diminution est observée au Royaume-Uni (optimisation des charges de personnel) et en Italie (développement de nouveaux concepts moins coûteux en main d'œuvre, impact des plans de productivité et arrêts de contrats faiblement rentables en facilities management).

4.1.4.2 Restauration de concession

Les charges de personnel de l'activité restauration de concession ont augmenté de 14,6 millions d'euros, soit 2,8%, passant de 522,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 536,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015. Ceci résulte principalement de l'augmentation des charges de personnel en concessions en Italie, à la suite de l'ouverture de nouveaux sites et de points de vente dans les aéroports.

Sur le reste du périmètre, la baisse de charges du personnel sur les concessions France, Belgique et Allemagne (gains de productivité et optimisation des charges du personnel) est compensée par une augmentation de ces charges aux Etats-Unis (en lien avec l'activité soutenue qui y est enregistrée).

Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, les charges de personnel pour ce segment ont reculé, passant de 33,3% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 32,0% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2015. Cette réduction est observée sur l'ensemble du périmètre (pour les raisons évoquées ci-dessus).

4.1.5 AUTRES FRAIS OPÉRATIONNELS

Les autres frais opérationnels ont augmenté de 78,3 millions d'euros, soit 9,8%, passant de 799,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30

septembre 2014 à 878,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015.

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			
	2015		2014	
Autres frais opérationnels				
restauration collective et services	(446,9)	11,2%	(416,6)	11,0%
restauration de concession	(455,7)	27,1%	(404,6)	25,8%
sièges, holdings et achats ⁽¹⁾	24,4	-	21,4	-
Total	(878,1)	15,5%	(799,8)	15,0%

⁽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 et services

Les autres frais opérationnels de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 30,3 millions d'euros, soit 7,3%, passant de 416,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 446,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. L'acquisition de Lexington représente 4,1 millions d'euros de cette augmentation, tandis qu'en Italie, l'augmentation du recours à la sous-traitance s'explique par le démarrage, en novembre 2013, du contrat de restauration à bord des trains conclu par le Groupe. Aux Etats-Unis, les frais opérationnels de THS ont augmenté de 7,8 millions d'euros en lien avec le développement de l'activité.

En termes de pourcentage de chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels de l'activité restauration collective et services ont légèrement augmenté, passant de 11,0% au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 11,2% au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015,

principalement en raison de l'augmentation des coûts de sous-traitance indiquée ci-dessus.

4.1.5.2 Restauration de concession

Les autres frais opérationnels de l'activité restauration de concession ont augmenté de 51,0 millions d'euros, soit 12,6%, passant de 404,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 455,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015, en particulier en Italie (reprise de nouveaux sites et ouverture de nouveaux points de vente sur sites existants), aux Etats-Unis (en lien avec le niveau d'activité), en péninsule ibérique (avec l'augmentation des redevances de concessions sur les nouveaux contrats opérés) et en Concessions France (avec notamment sur la ville, l'impact de la tenue sur l'exercice en cours du salon biennal de l'Automobile).

En pourcentage du chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels ont augmenté - passant de 25,8% à 27,1% d'un exercice sur l'autre.

4.1.6 IMPÔTS ET TAXES

Le poste impôts et taxes a faiblement augmenté de 0,1 million d'euros, soit 0,1%, passant de 64,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à

64,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015.

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			
	2015		2014	
Impôts et taxes				
restauration collective et services	(45,6)	1,1%	(44,3)	1,2%
restauration de concession	(14,7)	0,9%	(16,1)	1,0%
sièges, holdings et achats	(3,9)	-	(3,8)	-
Total	(64,2)	1,1%	(64,1)	1,2%

4.1.6.1 Restauration collective et services

Les impôts et taxes de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 1,3 millions d'euros, soit 3,0%, passant de 44,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 45,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. En revanche, en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes ont diminué passant de 1,2% au terme de l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 1,1% au terme de l'exercice clos le 30 septembre 2015.

4.1.6.2 Restauration de concession

Les impôts et taxes pour l'activité restauration de concession ont diminué de 1,4 million d'euros, soit 8,9%, passant de 16,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 14,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. En termes de pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes ont également diminué passant de 1,0% pour les douze mois clos au 30 septembre 2014 à 0,9% pour les douze mois clos au 30 septembre 2015.

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)	Exercice clos au 30 septembre		Delta EBITDA	Marge	
	2015	2014		2015	2014
restauration collective et services					
France	182,9	184,6	(1,7)	8,6%	8,7%
Reste du Monde	120,8	108,4	12,5	6,5%	6,6%
Total restauration collective et services	303,8	293,0	10,8	7,6%	7,8%
restauration de concession					
France, Europe du Nord et Italie	113,1	104,7	8,4	11,2%	11,0%
Péninsule ibérique et Amériques	66,0	54,1	11,9	9,8%	8,7%
Total restauration de concession	179,0	158,8	20,2	10,7%	10,1%
sièges et holdings non affecté	(7,8)	(4,5)	(3,4)		
TOTAL GROUPE	475,0	447,3	27,7	8,4%	8,4%

L'EBITDA consolidé du Groupe a augmenté de 28 millions d'euros sur l'exercice 2014-2015 pour atteindre 475 millions d'euros, soit une marge de 8,4% du chiffre d'affaires, stable par rapport à l'exercice 2013-2014.

4.1.7.1 Restauration collective et services

L'EBITDA de l'activité restauration collective et services s'élève à 304 millions d'euros (contre 293 millions d'euros pour l'exercice 2013-2014), soit une marge de 7,6% du chiffre d'affaires, en léger retrait d'une année sur l'autre :

- **En France**, il s'établit à 183 millions d'euros, soit une marge de 8,6% du chiffre d'affaires, en recul de 0,1 point par rapport à 2013-2014. La bonne performance des activités entreprises et services compense partiellement l'impact négatif des renouvellements et signatures de contrats dans l'enseignement et la santé.
- **A l'international**, il progresse de 13 millions d'euros et s'élève à 121 millions d'euros, représentant une marge de 6,5% du chiffre d'affaires, en léger repli par rapport à 2013-2014. Il bénéficie de la croissance du chiffre d'affaires aux Etats-Unis et au Royaume-Uni et de l'amélioration de la rentabilité en Italie sur l'ensemble de la période.

4.1.7.2 Restauration de concession

L'EBITDA de l'activité restauration de concession s'élève à 179 millions d'euros (contre 159 millions d'euros pour l'exercice 2013-2014), soit une marge de 10,7% du chiffre d'affaires, en hausse de 0,6 point par rapport à 2013-2014 :

- **En France, Europe du Nord et Italie**, il s'élève à 113 millions d'euros (contre 105 millions d'euros sur 2013-2014), représentant une marge de 11,2% du chiffre d'affaires, en progression de 0,2 point par rapport à 2013-2014. Le recul de la rentabilité dans les aéroports français est largement compensé par la bonne performance enregistrée dans l'ensemble des autres activités, notamment en Italie.
- **Dans la péninsule ibérique et les Amériques**, il progresse de 12 millions d'euros sur l'exercice 2014-2015, à 66 millions d'euros, représentant une forte amélioration de 1,1 point du taux de marge par rapport à 2013-2014, tirée principalement par une amélioration de la rentabilité des activités d'autoroutes. Le taux de marge s'établit ainsi à 9,8%.

4.1.8 AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELS COURANTS

Les amortissements et provisions opérationnels courants ont augmenté de 19,0 millions d'euros, soit 13,7%, passant de 139,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30

septembre 2014 à 158,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015.

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			
	2015		2014	
Amortissements et provisions opérationnels courants				
restauration collective et services	(72,4)	1,8%	(60,0)	1,6%
restauration de concession	(83,9)	5,0%	(77,2)	4,9%
sièges, holdings et achats	(1,8)	-	(1,8)	-
Total	(158,1)	2,8%	(139,0)	2,6%

4.1.8.1 Restauration collective et services

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 12,4 millions d'euros, soit 20,6%, passant de 60,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 72,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. Cette augmentation s'explique par les investissements réalisés au titre des nouveaux contrats gagnés et par des reprises ponctuelles de provisions opérationnelles constituées au cours des douze mois clos le 30 septembre 2014 et relatives à des contrats opérés en Italie.

4.1.8.2 Restauration de concession

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité restauration de concession ont augmenté de 6,6 millions d'euros, soit 8,6%, passant de 77,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 83,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. Cette augmentation est principalement due aux investissements sur les contrats opérés aux Etats-Unis et mis en service au cours de l'exercice précédent ainsi qu'à ceux opérés en Espagne et mis en service au cours des douze mois clos le 30 septembre 2015.

4.1.9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2015, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (35,5) millions d'euros. Ils incluent notamment (i) des coûts de restructuration sur le périmètre France, Italie et THS pour 13,4 millions d'euros et dans les activités de Concessions en Espagne pour 2,1 millions d'euros, (ii) l'amortissement des incorporels reconnus en consolidation lors de l'affectation du goodwill de THS USA pour 6,4 millions d'euros et de Lexington pour 1,7 million d'euros, (iii) des coûts de sortie des sites non profitables dans la péninsule ibérique et aux Etats-Unis pour 5,2 millions d'euros, (iv) la moins-value constatée pour 3,0 millions d'euros au titre des cessions d'actifs non stratégiques intervenues sur l'exercice ou à intervenir sur l'exercice suivant en restauration collective France et en Concessions Amérique Latine, (v) des honoraires de conseil stratégique pour 1,6 million d'euros et (vi) 1,9 million d'euros de frais d'acquisition de titres

essentiellement ceux de Lexington au Royaume-Uni et de filiales de THS aux Etats-Unis.

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 16,1 millions d'euros, (iii) de coûts de réorganisation dans les activités de restauration collective et 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 Etats-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).

4.1.10 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS

Les charges financières nettes ont diminué de 30,0 millions d'euros, soit 21,9%, passant de 137,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 107,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. La baisse du coût de l'endettement s'explique principalement par les remboursements partiels de l'endettement effectués en juin 2014 suite à l'IPO, par la baisse des marges de taux d'intérêt obtenue lors du refinancement de la dette senior en € intervenu en décembre 2014 et de la dette en \$ (US) en mai 2015 et enfin, par l'amélioration des conditions financières de la titrisation obtenue au cours du deuxième trimestre de

l'exercice en cours. Les autres charges financières au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015 incluent des frais non récurrents notamment (i) l'amortissement accéléré des frais d'émission d'emprunts en France et aux Etats-Unis suite aux refinancements intervenus au cours de l'exercice pour un montant de 12,3 millions d'euros et (ii) d'une charge de 13,5 millions d'euros enregistrée en relation avec la déqualification de la relation de couverture d'un portefeuille de SWAPs contracté lors des exercices antérieurs (taux d'intérêt portant sur la dette senior en €).

4.1.11 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôts du Groupe a augmenté de 27,1 millions d'euros, soit 65,9%, passant de 41,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 à 68,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 soit un taux effectif d'impôt de 26,2% ou 39% y inclus l'impact de la CVAE. Cette augmentation de la charge d'impôts est principalement expliquée par la croissance

du résultat taxable au cours de la période de douze mois clos le 30 septembre 2015 par rapport à la période équivalente de l'exercice précédent, ainsi que par une annulation ponctuelle d'impôts différés actif pour un montant de 6,1 millions d'euros enregistrée suite à un changement de législation fiscale intervenu en Espagne.

4.1.12 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE ET BÉNÉFICE NET PAR ACTION

En raison des facteurs décrits ci-dessus et notamment en raison de la diminution des coûts de l'endettement financier et des charges non courantes moins élevées, le Groupe a terminé les douze mois clos le 30 septembre 2015 avec un résultat net part du Groupe de 107,2 millions d'euros, ayant plus que doublé en comparaison du bénéfice net part du Groupe de 47,8 millions d'euros enregistré pour les douze mois clos le 30 septembre 2014.

Le bénéfice net par action calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions Elior totalement dilué et après prise en compte de l'augmentation de capital réalisée en août 2015 au cours des douze mois clos le 30 septembre 2015 s'élève à 0,65 euros contre 0,38 euros au cours des douze mois comparables de l'exercice précédent soit une augmentation de 71%. Corrigé des éléments non récurrents après impôts, le bénéfice par action ajusté s'établit à 0,79 euro, contre 0,52 euros au titre de l'exercice précédent.

4.2 FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 30 SEPTEMBRE 2014 ET 30 SEPTEMBRE 2015

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2014 et 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2015	2014
Flux de trésorerie liés à l'activité	293,8	241,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(285,6)	(174,1)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	24,4	15,0
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	(23,9)	(23,6)
Variation de trésorerie nette	8,8	58,7

4.2.1 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 2014 et 30 septembre 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2015	2014
EBITDA	475,0	447,3
Variation des besoins en fonds de roulement	32,7	34,8
Intérêts versés	(72,7)	(130,2)
Impôts versés	(56,2)	(43,0)
Autres flux de trésorerie (y compris dividendes reçus d'entreprises associées)	(84,9)	(67,5)
Flux de trésorerie liés à l'activité	293,8	241,4

Les encaissements de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 293,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 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 ces 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 nets de trésorerie au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 (pour un montant de 32,7 millions d'euros) comparables à ceux de l'exercice précédent où ils s'étaient élevés à 34,8 millions d'euros. Cette performance positive tient compte (i) de la réduction

des délais de paiement des clients dans certaines filiales en restauration collective (France, Italie, Espagne), compensée par (ii) une augmentation en restauration collective (Royaume-Uni et Etats-Unis) et des encaissements plus soutenus en Concessions en Italie liés à la croissance de l'activité et malgré (iii) l'impact de cessions ponctuelles sans recours de créances espagnoles réalisées au cours de l'exercice précédent pour un montant de 17,0 millions d'euros suite à la décision du gouvernement espagnol de réduire ses délais de paiement et non reconduites sur l'exercice clos le 30 septembre 2015.

Intérêts versés

Les intérêts versés suivent la même évolution que les charges et produits financiers nets du compte de résultat.

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 2015 est de 56,2 millions d'euros contre 43,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014. Cette augmentation est essentiellement liée à des paiements d'impôts intervenus au titre de cessions d'actifs réalisées au cours de l'exercice précédent (cession Arcoprime par Áreas Chili) et par des paiements d'impôts par THS aux Etats-Unis alors qu'il n'y en avait pas eu au cours de l'exercice précédent. Les douze mois de l'exercice précédent avait également enregistré le remboursement d'un trop payé d'impôt sur les sociétés en France.

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 67,5 millions d'euros et 84,9 millions d'euros pour les exercices clos respectivement au 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015. Les décaissements nets de trésorerie pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 ont principalement consisté en (i) des charges liées à l'IPO de juin 2014 pour un montant de 22,5 millions d'euros, (ii) des coûts de restructuration pour un montant total d'environ 31,5 millions d'euros engagés principalement en France, par Áreas et par Serunión en Espagne et par Elixir Italie et provisionnés au 30 septembre 2014 et (iii) des charges liées aux dernières acquisitions récentes (au titre de Lexington au Royaume-Uni et pour de nouvelles filiales de THS aux Etats-Unis) et (iv) des frais d'émission payés pour un total de 17,9 millions d'euros au titre du refinancement de la dette senior du Groupe réalisé au mois de décembre 2014 et à celui de la dette de THS aux Etats-Unis en mai 2015.

4.2.2 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 2014 et 30 septembre 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2015	2014
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(177,9)	(181,4)
Acquisitions et cessions d'immobilisations financières	1,8	(3,0)
Acquisitions et cessions de sociétés consolidées	(109,6)	10,2
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(285,6)	(174,1)

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élevaient à 174,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 et à 285,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015.

Dépenses d'investissement

Les flux de trésorerie consolidés affectés aux dépenses d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles (net des produits des ventes) sont en diminution et représentaient 181,4 millions d'euros et

177,9 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement au 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015.

Au titre de l'activité restauration collective et services, les dépenses d'investissement représentaient 65,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 et 85,7 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015, soit respectivement 1,7 % et 2,1 % du chiffre d'affaires de cette activité sur les deux exercices. Cette augmentation traduit des dépenses engagées au

4 Commentaires sur l'exercice 2014-2015 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015

titre de nouveaux contrats en particulier en enseignement en France, ainsi qu'en Espagne, en Italie, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

Les dépenses d'investissement au titre de l'activité restauration de concession s'élevaient à 112,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2014 et 85,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015, soit respectivement 7,2% et 5,1% du chiffre d'affaires généré par le segment restauration de concessions. Ces chiffres traduisent un net ralentissement sur l'exercice avec l'achèvement des programmes d'investissements sur les autoroutes américaines et françaises, partiellement compensé par des dépenses engagées au titre de l'entrée sur cinq nouveaux sites aéroportuaires en Italie.

Les dépenses d'investissement au titre des Sièges, Holdings et sociétés d'Achats se sont élevées à 3,0 millions d'euros et 6,6 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015 et consistaient principalement en investissements en logiciels et matériels informatiques.

Acquisitions et cessions d'immobilisations financières

Les encaissements nets de trésorerie consolidés pour un montant de 1,8 millions d'euros, générés par les acquisitions et cessions d'immobilisations financières au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, s'expliquent principalement par la diminution des prêts et des dépôts.

Les décaissements nets de trésorerie consolidés pour un montant de 3,0 millions d'euros générés par les

acquisitions et cessions d'immobilisations financières au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 s'expliquaient principalement par l'augmentation des prêts et des dépôts (en lien notamment avec la mise en place du programme d'affacturage).

Acquisitions et cessions de sociétés consolidées

Les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions et aux cessions au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015 se sont élevés à 109,6 millions d'euros et concernent principalement (i) le paiement des titres de la société Lexington acquise en octobre 2014, (ii) les sommes versées en numéraire et par la remise d'actions Elior rachetées en bourse lors de l'acquisition des 38,45% détenus par les minoritaires en juillet 2015 et (iii) l'acquisition des titres de la société Starr Restaurants Catering Group par THS aux Etats-Unis en août 2015.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014, les encaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions s'étaient 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, 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.

4.2.3 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie consolidés liés aux opérations de financement au titre des exercices clos les 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre	
	2015	2014
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(32,9)	
Mouvements sur capitaux propres de la mère	1,4	770,6
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(8,4)	(0,5)
Emissions d'emprunts	1 165,3	15,1
Remboursements d'emprunts	(1 101,0)	(770,2)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	24,4	15,0

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représentait une entrée nette de 24,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 contre une entrée nette de

15,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014.

Dividendes versés aux actionnaires de la société mère

Le dividende de 32,9 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2014, correspond au dividende par action de 0,20€, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2015 et qui a été mis en paiement le 10 avril 2015.

Mouvements sur capitaux propres de la mère

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, l'augmentation de capital pour un montant de 1,4 million d'euros correspond aux sommes reçues au titre de l'exercice d'options de souscription d'actions Elior.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, les mouvements concernaient l'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 les levées de stock options intervenues jusqu'à la clôture de l'exercice sous déduction des frais liés à l'IPO imputables contre la prime d'émission, notamment les commissions des banques conseil.

Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle

Ce poste représente un décaissement net de 0,5 millions d'euros et de 8,4 million d'euros pour les exercices clos respectivement aux 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015, et correspond 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 15,1 millions d'euros et 1 165,3 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, cette trésorerie provient principalement (i) d'une dette bancaire de 950 millions d'euros tirée par Elior SA et Elior Participations SCA dans le cadre du refinancement de l'intégralité de leurs lignes de crédit bancaire réalisée le 10 décembre 2014 (5^{ème} amendement du SFA), (ii) d'une dette bancaire et obligataire en dollars (US) d'une contre-valeur de 179 millions d'euros tirée par Elior SA et Elior Participations SCA pour le refinancement de la dette syndiquée de THS et le financement de ses opérations d'acquisitions à venir, (iii) de la variation de l'encours de créances titrisées pour un montant de 3,8 millions d'euros et (iv) d'une dette bancaire d'un montant de 16,3 millions d'euros tirée par Áreas.

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 Etats-Unis et (ii) à une dette relative aux opérations de location-financement pour 5,4 millions d'euros.

Remboursements d'emprunts

Les remboursements d'emprunts ont conduit à des décaissements nets d'un montant de 770,2 millions d'euros et 1 101,0 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, ces remboursements ont principalement concerné (i) un remboursement anticipé de 956,3 millions d'euros relatifs à deux lignes de crédits bancaires syndiqués d'Elior SA et d'Elior Participations SCA (comme évoqué ci-dessus lors du 5^{ème} amendement du SFA), (ii) un remboursement anticipé de 127,2 millions d'euros relatifs à la ligne de crédit de THS, (iii) 4,4 millions d'euros d'endettement relatif aux opérations de location-financement et (iv) 8,3 millions d'euros de dettes bancaires diverses.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014, ces remboursements concernent principalement (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 & CO 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.

Incidence de la variation des taux de change et autres variations

Au titre des douze mois clos le 30 septembre 2015, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact négatif sur la trésorerie de 23,9 millions et correspondent pour un montant de 26,0 millions d'euros à des sorties de trésorerie résultant de la variation des cours de change (USD et GBP) sur la trésorerie consolidée et à des débouchements de couvertures en USD (couvertures d'investissements nets à l'étranger).

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 par (ii) des

4 Commentaires sur l'exercice 2014-2015 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2014 et 30 septembre 2015

commissions payées aux banques au titre du *repricing* de la dette intervenu en février 2014.

4.3 BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE

(en millions d'euros)	Au 30 septembre		(en millions d'euros)	Au 30 septembre	
	2015	2014		2015	2014
Actifs non courants	3 451	3 402	Capitaux Propres	1 456	1 282
Actifs courants hors Trésorerie	1 096	1 073	Participations ne donnant pas le contrôle	30	45
Trésorerie	210	220	Passifs non courants	1 783	1 870
Total Actif	4 758	4 695	Passifs courants	1 488	1 498
			Total Passif	4 758	4 695
			Besoin en fonds de roulement opérationnels nets	(222)	(216)
			Endettement financier brut	1 654	1 589
			Endettement financier net SFA	1 452	1 380
			Ratio levier SFA (endettement financier net SFA / EBITDA) (*)	3,04	3,09

(*) Proforma des acquisitions/cessions de sociétés consolidées au cours des 12 derniers mois

Au 30 septembre 2015, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 228 millions d'euros (2014 : 249 millions d'euros) incluant un montant de 155 millions d'euros au titre des reports déficitaires activés (2014 : 154 millions d'euros).

Pour les périodes ci-dessus la recouvrabilité de ces impôts différés est confortée 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.

Les capitaux propres part du Groupe au 30 septembre 2015 ont enregistré, en sus du résultat net part du groupe de 107 millions d'euros, la reprise du passif au titre de l'option de vente portant sur 38,45% du capital de la société Áreas détenue par la société Emesa et comptabilisée pour la première fois dans les comptes de l'exercice clos au 30 septembre 2014 suite à l'entrée en bourse d'Elior pour un montant de 160 millions d'euros. Cette reprise, consécutive au rachat des 38,45% détenus dans la société Áreas réalisé en juillet 2015, a eu un impact positif de 92,3 millions d'euros dans les capitaux propres.

Au 30 septembre 2015, les dettes financières brutes s'élèvent à 1 654 millions d'euros, un niveau supérieur à celui du 30 septembre 2014 (1 589 millions d'euros). Elles comprennent essentiellement des facilités bancaires en euros dans le cadre du Senior Facilities Agreement « SFA »

pour un total de 950 millions d'euros, l'emprunt obligataire (High Yield Bond) en euros de 227 millions d'euros portés par Elior SA, ainsi qu'une nouvelle dette en dollars américains pour 179 millions d'euros portés par Elior et Elior Participations. Les financements par la titrisation de créances commerciales des filiales françaises, italiennes et espagnols pour un montant de 180 millions d'euros, par le crédit-bail pour un montant de 13 millions d'euros et par des concours bancaires à court terme portés par Áreas pour un montant de 106 millions d'euros.

Au 30 septembre 2015, 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 2,9%.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 210 millions d'euros au 30 septembre 2015. 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 2015, à 198 millions d'euros.

Au 30 septembre 2015, l'endettement net consolidé (selon la définition du SFA) atteint un montant de 1 452 millions d'euros. L'endettement au sens du SFA représentait 3,04 fois l'EBITDA consolidé par rapport à 3,09 fois à la clôture de l'exercice précédent, et représente un ratio inférieur à la guidance d'un maximum de 3,25 donnée par le Groupe.

4.4 EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 30 SEPTEMBRE 2015

Partenariat Elior et Alain Ducasse Entreprise

En application d'un protocole d'accord de partenariat stratégique et culinaire signé avec le chef Alain Ducasse en date du 5 octobre 2015, Elior va prendre une participation de l'ordre de 10% dans la société Alain Ducasse Entreprise. Cette prise de participation se traduira par la souscription d'obligations convertibles et l'achat d'actions de capital qui seront réalisées au cours du premier semestre de l'exercice 2015/2016.

Acquisition des sociétés Cura et ABL par THS aux Etats-Unis

THS, filiale de restauration collective d'Elior aux Etats-Unis, a procédé aux acquisitions successives en octobre et en novembre 2015 des sociétés Cura Hospitality (basée à Pittsburg en Pennsylvanie) et ABL Management (basée à Baton Rouge en Louisiane). Ces deux sociétés représentent un chiffre d'affaires annuel total de plus de 100 millions de dollars US en restauration collective respectivement sur le marché de maisons de retraite et en milieux hospitaliers (Cura) et de l'enseignement et du pénitentiaire (ABL Management).

Modification de la présentation du reporting par segments opérationnels à compter de l'exercice 2015-2016

Suite à la montée à 100% dans le capital d'Areas en juillet 2015 et à la réorganisation des activités du Groupe, la présentation du reporting par segments opérationnels sera modifiée comme suit à compter de l'exercice 2015-2016 :

- les deux segments de reporting correspondants aux activités resteront inchangés s'agissant de la restauration collective et les services d'une part et la restauration de concession d'autre part
- chaque activité sera désormais présentée selon deux segments géographiques, la France et l'international.

Cette nouvelle présentation sera mise en place pour la première fois lors de la présentation des résultats consolidés du premier trimestre de l'exercice 2015-2016 arrêtés au 31 décembre 2015. Le trimestre correspondant de l'exercice précédent sera retraité en conséquence.

4.5 RÉSULTAT SOCIAL ET DIVIDENDE

Sur la base des résultats de l'exercice 2014-2015, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires de verser en 2016 un dividende à 32 centimes d'euros par action, en progression de 60% par rapport à 2013-2014. Ce dividende correspond à un ratio de distribution de l'ordre de 40% du résultat net par action ajusté²⁰ de l'exercice clos le 30 septembre 2015 et qui s'est établi à 79 centimes d'euros par action.

²⁰ Il s'agit du résultat net part du Groupe de l'exercice (107,2 millions d'euros) retraité du montant des éléments opérationnels non courants (35,5 millions d'euros) nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif de 34% (soit un montant d'impôt de 12,1 millions d'euros). Le résultat net ajusté s'établit donc à un montant de 130,6 millions

d'euros qui, rapporté au nombre moyen pondéré d'actions Elixor en circulation sur l'exercice clos le 30 septembre 2015, représente un résultat net ajusté par action de 79 centimes d'euros.

4.6 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

4.6.1 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

4.6.1.1 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 régulièrement refinancé son endettement et afin notamment de réduire le coût de sa dette bancaire, d'étendre sa maturité et de procéder à l'émission d'obligations en dollars US dans le cadre d'un placement privé. En 2013, le Groupe a procédé à une émission obligataire (pour une description de ces opérations, voir la note 5.2.2 des comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2014 figurant à la section 4.8 « Comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2015 » du Document de Référence).

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime qu'en 2016, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins en fonds de roulement (voir la section 4.2.1 du Document de Référence), ses dépenses d'investissements (voir les sections 4.2.2 et 4.6.9 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 2016 » 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'arrêt des comptes consolidés au 10 décembre 2015 ainsi que de procéder au paiement des intérêts et des remboursements de sa dette financière au cours de cette période.

4.6.1.2 Ressources financières

4.6.1.2.1 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 293,8 millions d'euros au 30 septembre 2015 contre 241,4 millions d'euros au 30 septembre 2014,
- La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie nets aux 30 septembre 2014 et 2015 se sont respectivement élevés à 188,8 millions d'euros et 197,6 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 2015 » du Document de Référence ; et
- L'endettement, qui comprend le Contrat de Crédit Senior SFA, les Obligations *High Yield*, l'emprunt obligataire en dollars US (placement privé), le Programme de Titrisation de 2013, les contrats de location-financement et les lignes de crédit bancaire à court terme. Voir la note 8/15/1 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2015 » du Document de Référence et la description ci-dessous.

4.6.1.2.2 Passifs Financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 1 606,5 millions d'euros et 1 673,5 millions d'euros aux 30 septembre 2014 et 2015. Le tableau ci-après montre la répartition de la dette brute du Groupe aux dates indiquées :

(En millions d'euros)

Au 30 septembre

	2015	2014
Passifs financiers dans le cadre du <i>Senior Facility Agreement</i>	1 267,0	1 183,8
<i>Dont les Obligations Senior Garanties (telles que définies ci-après)</i>	227,5	227,5
Emprunt obligataire placement privé USD	89,5	-
Passifs financiers au titre de contrats de location-financement	16,8	16,3
Contrat de Crédit Áreas	-	26,9
Contrat de Crédit THS	-	116,0
Programme de titrisation des créances commerciales	179,6	175,8
Autres passifs financiers (dettes bancaires à CT)	120,6	87,7
Total passifs financiers	1 673,5	1 606,5

Le tableau suivant présente la notation financière du Groupe :

	Moody's ¹	S&P ²	Fitch ³
Groupe	Ba2	BB	BB-

(1) Notation en date du 25 septembre 2015

(2) Notation en date du 26 octobre 2015

(3) Notation en date du 16 octobre 2015

La section suivante présente les principales catégories d'éléments constituant les passifs financiers du Groupe.

4.6.2 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Présentation Générale

La Société a conclu en date du 23 juin 2006 un *Senior Facility Agreement* (le « Contrat de Crédit Senior »). Le Contrat de Crédit Senior a été modifié à plusieurs reprises. Elior ainsi qu'Elior Participations S.C.A. ont la qualité d'emprunteurs. Ces sociétés, ainsi que Bercy Participations (gérant commandité d'Elor 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*.

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 de négocier des covenants financiers et extra-financiers en adéquation avec la structure financière du Groupe post introduction en bourse.

Le Groupe a procédé, en juin 2015, à l'émission de deux nouvelles Facility I (la Facility I4 et la Facility I5) d'un

montant en principal de 50 millions de dollars US chacune et d'une nouvelle facilité au titre de la Uncommitted Revolving Facility d'un montant en principal de 100 millions de dollars US.

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
Facility I4	Elior Participations	50	2020
Facility I5	Elior Participations	50	2020
Revolving Facility EUR	Elior – Elior Participations	300	2019
Revolving Facility USD	Elior – Elior Participations	150	2020
Revolving Facility USD 2	Elior – Elior Participations	100	2020
	Total	1 827,5	

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.

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	Facility I4 et Facility I5	Revolving Facility EUR	Revolving Facility USD
Supérieur ou égal à 3,50:1	2,25%	3,10%	1,95%	1,85%	1,55%
Inférieur à 3,50:1 mais supérieur ou égal à 3,00:1	1,90%	2,75%	1,70%	1,50%	1,30%
Inférieur à 3,00:1 mais supérieur ou égal à 2,50:1	1,65%	2,50%	1,45%	1,25%	1,05%
Inférieur à 2,50:1 mais supérieur ou égal à 2,00:1	1,45%	2,30%	1,20%	1,05%	0,80%
Inférieur à 2,00:1	1,25%	2,10%	0,95%	0,85%	0,55%

Ratio de levier incluant le repricing réalisé le 13 janvier 2016	Facility B	Facility C	Facility I4 et Facility I5	Revolving Facility EUR	Revolving Facility USD
Supérieur ou égal à 3,50:1	2,00%	3,10%	1,95%	1,60%	1,55%
Inférieur à 3,50:1 mais supérieur ou égal à 3,00:1	1,65%	2,75%	1,70%	1,25%	1,30%
Inférieur à 3,00:1 mais supérieur ou égal à 2,50:1	1,40%	2,50%	1,45%	1,00%	1,05%
Inférieur à 2,50:1 mais supérieur ou égal à 2,00:1	1,20%	2,30%	1,20%	0,80%	0,80%
Inférieur à 2,00:1	1,00%	2,10%	0,95%	0,60%	0,55%

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 Elier Participations S.C.A. sur les actions d'Elier Concessions S.A. et d'Elier Restauration et Services S.A. ;
- une sûreté consentie par Elier 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'Elier Participations S.C.A. qu'elle détient ;

- une sûreté consentie par Elier sur les titres THS.

Elier 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 Elier 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 Elier 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.

4.6.3 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 Elior 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 Elior 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 Elior 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 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. Le bénéfice de ces garanties et sûretés est indirectement transféré aux détenteurs des obligations considérées.

La Société ainsi que Bercy Participations et Elior 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.

4.6.4 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.

La Facility I4, consentie le 22 mai 2015, puis la Facility I5, consentie le 23 juin 2015, pour un montant de 50 millions chacune, ont été mises à la disposition d'Elior

Participations respectivement les 28 mai et 26 juin 2015, avec un tirage au taux de 1,88 %.

Deux Revolving Facility ont également été mises à la disposition d'Elior et d'Elior Participations pour des

montants de 150 millions de dollars US (la Revolving Facility USD) et de 100 millions de dollars US (la Revolving Facility USD 2) en juin 2015.

4.6.5 L'EMPRUNT OBLIGATAIRE

La Société a procédé à l'émission d'obligations pour un montant maximum de 100 millions de dollars US, dont la rémunération est égale au taux Libor U.S. 6 mois plus une marge [qui ne pourra pas excéder 2,60% par an] venant à échéance le 28 mai 2022 (l'"Emprunt Obligataire"). Le produit de l'émission des Obligations a été affecté au refinancement de la Dette THS et aux coûts liés à ladite émission (voir la partie 4.8.15.1).

Les obligations, ont été émises dans le cadre d'un placement privé, au bénéfice du fonds belge Pandios CommVA. Elles ne bénéficient d'aucune garantie réelle ou personnelle. Ces obligations, à l'exception des sûretés, sont soumises aux mêmes termes et conditions du Contrat de Crédit Senior.

4.6.6 LE CONTRAT DE CRÉDIT ÁREAS

Areas S.A. a conclu, en qualité d'emprunteur, un contrat de prêt commercial en date du 20 juillet 2012 (le « Contrat de Crédit Areas ») avec Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., Banco de Sabadell, S.A., Banco Santander S.A., Caixabank S.A., Banca March S.A., en qualité de prêteur (les « Prêteurs du Contrat de Crédit Areas »), et Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. en qualité d'agent (l'« Agent du Contrat de Crédit Áreas »),

et Areas S.A. Chile Limitada, Geresa México S.A. de C.D., Aerocomidas S.A. de D.V. et Areas USA Inc., en qualité de garants. Les lignes de crédit prévues au Contrat de Crédit Areas ont été remboursées et annulées en octobre 2014.

4.6.7 LE CONTRAT DE CRÉDIT THS

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.

L'ensemble des sommes dues au titre du Contrat de Crédit THS ont été remboursées et refinancées par un prêt intra-groupe en mai 2015 (voir partie 4.8.15.1).

4.6.8 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 2015, l'encours des créances titrisées, après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances d'un montant de 97 millions d'euros, était égal à 179 millions d'euros. Le coût du programme, appliqué aux montants titrisés, est approximativement égal au taux Euribor plus 1 %.

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 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 25 millions d'euros au 30 septembre 2015 dans un plafond de 70 millions d'euros.

4.6.9 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATÉGORIES D'UTILISATION DE LA TRÉSORERIE DU GROUPE

4.6.9.1 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement du Groupe se répartissent entre les catégories suivantes :

- les investissements d'entretien et de maintenance ;
- les investissements réalisés dans le cadre du renouvellement ou de la prorogation des contrats existants afin de permettre le maintien ou l'amélioration du taux de rétention ; et

- les investissements proposés dans le cadre du développement et de la recherche de nouveaux clients.

Les dépenses nettes d'investissement du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2014 et 2015 se sont élevées à 181,4 millions d'euros et 177,9 millions d'euros, respectivement. Pour plus d'informations concernant les dépenses d'investissements historiques, en cours de réalisation et futures du Groupe, voir la section 4.2.2 « Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement » du Document de Référence.

4.6.9.2 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, 130,2 millions d'euros et 72,7 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2014 et 2015. Il a par ailleurs versé, au titre du remboursement de ses emprunts, 770,2 millions d'euros et 1 101,0 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2014 et 2015.

4.6.9.3 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.

4.7 PERSPECTIVES D'AVENIR

4.7.1 PERSPECTIVES À MOYEN TERME (2016-2020)

La stratégie décidée par le Groupe pour la période 2016-2020 vise à :

- développer des activités centrées sur les métiers de la restauration collective et de concession avec une offre de prestations annexes sélectionnées ;
- assurer une couverture équilibrée des marchés et segments de marché dans lesquels le Groupe vise une position de leader ;
- mettre en place une approche marketing et digitale innovante centrée sur l'expérience client.

Cette stratégie repose notamment sur la mise en œuvre du plan de transformation « Tsubaki » qui comprend 8 chantiers majeurs destinés à accélérer la croissance, réduire les coûts et supporter l'excellence opérationnelle. Le Groupe prévoit également d'engager jusqu'à 1 milliard d'euros au titre de ses opérations de croissance externe.

Le Groupe s'est ainsi fixé les objectifs financiers suivants à l'horizon du plan 2016-2020 :

- de réaliser un chiffre d'affaires consolidé compris entre 7 et 8 milliards d'euros ;
- d'atteindre un niveau de marge d'EBITDA représentant entre 9% et 10% du chiffre d'affaires consolidé ;
- d'afficher un ratio de conversion (égal au rapport cash flow libre / EBITDA) compris entre 45% et 50%

Par ailleurs, le Groupe a l'intention de poursuivre sa politique de dividendes en distribuant annuellement environ 40% de son résultat net consolidé part du groupe ajusté²¹. Dans le cadre de cette stratégie, le Groupe a pour objectif d'atteindre un ratio de levier de dette nette sur EBITDA (tels que ces termes sont définis dans le Contrat de Crédit Senior) d'environ 2,50 pour 1 à horizon 2020.

4.7.2 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2015-2016

Les perspectives de développement en restauration collective et de concession sont prometteuses avec des profils de croissance distincts selon les régions et les segments de marché.

Le marché global de la restauration collective représente 430 milliards d'euros, où les taux d'externalisation moyens de seulement 35% actuellement et le positionnement stratégique du Groupe offrent des opportunités de croissance significatives.

Le marché de la restauration de concession représente près de 26 milliards d'euros et croît d'environ 4% par an. Le Groupe est bien positionné pour bénéficier de cette croissance structurelle et augmenter ses parts de marché, notamment dans le segment des aéroports.

Dans le cadre du plan stratégique 2016-2020, le Groupe a entamé sa transformation pour accélérer son développement. L'exercice 2015-2016 devrait permettre de récolter les premiers fruits de cette nouvelle dynamique. Ainsi le Groupe anticipe pour l'ensemble de l'exercice :

- une croissance organique²¹ supérieure à 3% hors effet des sorties de contrats volontaires dont l'impact sera inférieur à 150 points de base ;
- un taux de marge d'EBITDA supérieur à 8,6%, représentant une amélioration d'au moins 20 points de base du taux de marge d'EBITDA par rapport à l'exercice 2014-2015 ;
- une croissance significative du résultat par action et du résultat net par action ajusté²².

²¹ Hors effets de périmètre et de change.

²² Retraité des éléments opérationnels non courants nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif de 34%.

4.8 COMPTES CONSOLIDÉS 2014-2015 ET ANNEXES

ELIOR SA

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos
le 30 septembre 2014 et le 30 septembre 2015

COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2015 ET LE 30 SEPTEMBRE 2014215

1.	COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET ETAT DU RESULTAT GLOBAL.....215
1.1	Compte de résultat consolidé.....215
1.2	Etat du résultat global.....216
2.	BILAN CONSOLIDE217
2.1	Actif.....217
2.2	Passif.....218
3.	TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE219
4.	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES.....220

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2015 ET LE 30 SEPTEMBRE 2014.....221

5.	PRESENTATION DES COMPTES ET EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2015 ET LE 30 SEPTEMBRE 2014.....221
5.1	Présentation générale.....221
5.2	Faits marquants.....221
5.2.1	Acquisition et cession de titres consolidés.....221
5.2.2	Autres faits marquants.....222
6.	PRINCIPES COMPTABLES223
6.1	Base de préparation des états financiers consolidés223
6.1.1	Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2015 et au 30 septembre 2014223
6.1.2	Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe223
6.1.3	Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe.....224
6.2	Principes et méthodes de consolidation.....225
6.3	Exercices sociaux d'Elior et date de clôture des comptes consolidés225
6.4	Conversion des comptes et transactions exprimés en devises225
6.5	Immobilisations incorporelles et goodwill.....226
6.5.1	Immobilisations incorporelles.....226
6.5.2	Goodwills.....226
6.6	Test de dépréciation.....226
6.7	Immobilisations corporelles228
6.8	Actifs circulants (stocks et créances clients)229
6.8.1	Stocks.....229
6.8.2	Créances clients229
6.9	Trésorerie.....229
6.10	Provisions.....229
6.11	Situation fiscale et impôts différés.....229
6.12	Avantages du personnel230
6.13	Titres d'autocontrôle.....231

6.14	Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers	231
6.14.1	Evaluation et comptabilisation des actifs financiers	231
6.14.2	Evaluation et comptabilisation des passifs financiers	231
6.15	Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés	232
6.15.1	Instruments de couverture de taux et de change.....	232
6.15.2	Dettes d'acquisition de titres (Dettes de puts sur minoritaires)	232
6.16	Définition de l'endettement financier net	232
6.17	Chiffre d'affaires	232
6.18	Autres frais opérationnels.....	233
6.19	Autres produits et charges opérationnels non courants	233
6.20	EBITDA	233
6.21	Résultat opérationnel courant	233
6.22	Modalités de calcul du résultat par action	233
6.23	Information sectorielle	233
6.24	Recours à des estimations et au jugement.....	234
6.25	Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées.....	235
7.	EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2015 ET 30 SEPTEMBRE 2014.....	236
8.	EXPLICATIONS DES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT ET DU BILAN ET DE LEURS VARIATIONS.....	237
8.1	Compte de résultat par segment opérationnel	237
8.2	Chiffre d'affaires consolidé	239
8.3	Résultats par action	241
8.4	Charges de personnel et effectifs employés	241
8.4.1	Analyse des charges de personnel	241
8.4.2	Effectifs	241
8.5	Charges et produits financiers	242
8.6	Autres produits et charges opérationnels non courants	243
8.7	Impôt sur les résultats	243
8.8	Analyse des goodwill à la clôture	245
8.9	Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles	246
8.9.1	Immobilisations incorporelles	246
8.9.2	Immobilisations corporelles.....	248
8.9.3	Ventilation des immobilisations par segment opérationnel	249
8.9.4	Ventilation des immobilisations par zone géographique	250
8.10	Actifs financiers non courants.....	250

8.11	Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence).....	251
8.12	Clients et autres créances d'exploitation	251
8.13	Autres créances et comptes de régularisation	253
8.13.1	Impôts différés	253
8.13.2	Autres actifs courants.....	253
8.14	Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions.....	254
8.15	Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change	256
8.15.1	Détail des dettes financières.....	256
8.15.2	Instruments financiers dérivés.....	259
8.15.3	Ratios covenants financiers	260
8.16	Capital de la société mère et options de souscription d'actions.....	260
8.16.1	Capital de la société mère Elior SA	260
8.16.2	Plans d'options réservés aux salariés d'Elior et de ses filiales	261
8.17	Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	261
8.18	Autres passifs courants	262
9.	ENGAGEMENTS HORS BILAN	262
9.1	Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires.....	262
9.2	Cautions et garanties données/reçues.....	262
9.3	Engagements en matière de location simple	262
10.	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES.....	263
10.1	Rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants.....	263
10.2	Autres transactions avec les parties liées	263
11.	GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS	264
11.1	Exposition au risque de change.....	264
11.2	Exposition au risque de taux	264
11.3	Exposition au risque de liquidité	265
11.4	Exposition au risque de crédit et de contrepartie.....	266
11.5	Juste valeur des actifs et passifs financiers.....	267
12.	EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DES EXERCICES DU 30 SEPTEMBRE	
2015	268	
13.	INFORMATIONS DIVERSES	268
13.1	Honoraires des Commissaires aux comptes	268
14.	PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 30 SEPTEMBRE 2015	269

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2015 et le 30 septembre 2014

1. Compte de résultat consolidé et état du résultat global

1.1 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2015	Exercice clos au 30 septembre 2014
Chiffre d'affaires	8.2	5 674,1	5 340,8
Achats consommés		(1 726,3)	(1 602,2)
Charges de personnel	8.4	(2 532,4)	(2 429,6)
Autres frais opérationnels		(878,1)	(799,8)
Impôts et taxes		(64,2)	(64,1)
Amortissements et provisions opérationnels courants		(158,1)	(139,0)
Résultat opérationnel courant		315,0	306,0
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	8.11	1,9	2,3
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	8.1	317,0	308,3
Autres produits et charges opérationnels non courants	8.6	(35,5)	(73,5)
Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées		281,5	234,8
Charges financières nettes	8.5	(117,6)	(143,4)
Produits financiers nets	8.5	10,6	6,4
Résultat avant impôt		174,5	97,8
Impôt sur les résultats	8.7	(68,3)	(41,2)
Résultat net		106,2	56,6
Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		(1,0)	8,8
Part revenant au Groupe		107,2	47,8
Résultat net part du Groupe par action (en €)	8.3	0,65	0,38
Résultat dilué part du Groupe par action (en €)	8.3	0,64	0,37

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

1.2 Etat du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2015	Exercice clos au 30 septembre 2014
Résultat net de la période	106,2	56,6
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat		
Engagements liés aux avantages au personnel	(0,5)	(4,9)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		
Instruments financiers	21,5	0,9
Écarts de conversion	(11,9)	(8,9)
Impôt sur les résultats	(7,4)	(0,3)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	2,2	(8,3)
Résultat global	107,9	43,4
Attribuable aux :		
- Actionnaires de la société mère	106,4	34,8
- Intérêts ne donnant pas le contrôle	1,4	8,6

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels

2. Bilan consolidé

2.1 Actif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2015 Audité	Au 30 septembre 2014 Audité
Goodwill	8.8	2 376,0	2 360,2
Immobilisations incorporelles	8.9.1	294,0	260,2
Immobilisations corporelles	8.9.2	510,5	498,4
Actifs financiers non courants	8.10	48,6	31,8
Participations dans les entreprises associées	8.11	3,1	1,9
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	8.15.2	-	-
Impôts différés	8.13.1	222,9	249,2
Total actif non courant		3 455,1	3 401,6
Stocks		96,0	94,5
Clients et autres créances d'exploitation	8.12	907,2	907,8
Actif d'impôt exigible		17,2	15,8
Autres actifs courants	8.13.2	59,4	49,0
Créances financières court terme (*)		10,9	5,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)		210,4	220,2
Actifs classés comme détenus en vue de la vente		5,6	-
Total actif courant		1 306,7	1 293,2
Total actif		4 761,8	4 694,9

(*) Inklus dans le calcul de l'endettement financier net
(voir définition en Note 6/16)

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2.2 Passif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2015 Audité	Au 30 septembre 2014 Audité
Capital	8.16	1,7	1,6
Réserves et résultats accumulés		1 453,8	1 280,2
Participations ne donnant pas le contrôle		30,6	45,0
Total capitaux propres	4.	1 486,1	1 326,8
Emprunts et dettes financières (*)	8.15.1	1 530,4	1 498,5
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		20,6	27,3
Passifs sur acquisitions de titres	8.17	20,0	178,2
Impôts différés	8.13.1	50,7	49,9
Engagements de retraite et avantages au personnel	8.14	105,3	106,2
Provisions non courantes	8.14	22,4	10,5
Total passif non courant		1 749,4	1 870,5
Fournisseurs et comptes rattachés		701,0	687,0
Dettes sur immobilisations		23,9	24,6
Dettes fiscales et sociales		556,3	553,6
Dette d'impôt sur le résultat		28,7	26,7
Emprunts et dettes financières (*)	8.15.1	123,5	90,0
Dettes sur acquisition de titres	8.17	8,7	8,1
Provisions courantes	8.14	59,2	84,8
Autres passifs courants	8.18	22,5	22,9
Passifs classés comme détenus en vue de la vente		2,5	-
Total passif courant		1 526,2	1 497,6
Total passif		3 275,6	3 368,1
Total du passif et des capitaux propres		4 761,7	4 694,9
(*) Inklus dans le calcul de l'endettement financier net		1 453,3	1 389,6
Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt		1 452,2	1 380,4

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

3. Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2015	Exercice clos au 30 septembre 2014
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat opérationnel courant incluant la QP de résultat des entreprises associées		317,0	308,3
Dotations aux amortissements		152,0	140,3
Dotations aux provisions		6,1	(1,2)
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	6.20	475,0	447,3
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		32,7	34,8
Intérêts versés		(72,7)	(130,2)
Impôts versés		(56,2)	(43,0)
Autres flux		(84,9)	(67,5)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité		293,8	241,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(189,0)	(193,7)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		11,1	12,3
Acquisitions d'immobilisations financières		1,8	(6,9)
Cessions d'immobilisations financières		0,0	4,0
Acquisitions/cessions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise/cédée		(109,6)	10,2
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(285,6)	(174,1)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(32,9)	-
Mouvements sur capitaux propres de la mère		1,4	770,6
Achats d'actions propres		-	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(8,4)	(0,5)
Émissions d'emprunts et dettes financières		1 165,3	15,1
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(1 101,0)	(770,2)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		24,4	15,0
Incidence de la variation des taux de change et autres variations		(23,9)	(23,6)
Variation de la trésorerie nette		8,8	58,7
Trésorerie nette à l'ouverture		188,8	130,1
Trésorerie nette à la clôture	6.9	197,6	188,8

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes liées au capital et autres réserves	Résultats consolidés de la période	Écarts de conversion	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres consolidés
Capitaux propres clôture 30/09/2013 (1)	108 820 358	1,1	570,6	8,7	6,3	586,6	68,4	655,0
Résultat de la période				47,8		47,8	8,8	56,6
Engagements liés aux avantages au personnel			(4,9)			(4,9)		(4,9)
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)				
Augmentation de capital	55 550 198	0,5	768,8			769,3		769,3
Dividendes versés			(0,4)			(0,4)	(0,2)	(0,6)
Autres variations (2.a)			(108,5)			(108,5)	(31,7)	(140,3)
Capitaux propres clôture 30/09/2014	164 370 556	1,6	1 234,8	47,8	(2,4)	1 281,8	45,0	1 326,8
Capitaux propres clôture 30/09/2014	164 370 556	1,6	1 234,8	47,8	(2,4)	1 281,8	45,0	1 326,8
Résultat net				107,2		107,2	(1,0)	106,2
Engagements liés aux avantages au personnel			(0,5)			(0,5)		(0,5)
Instruments financiers : variations de juste valeur			14,1			14,1		14,1
Écarts de conversion					(14,4)	(14,4)	2,5	(11,9)
Résultat global			13,6	107,2	(14,4)	106,4	1,4	107,9
Affectation du résultat de la période précédente			47,8	(47,8)		0,0		0,0
Augmentation de capital	7 954 688	0,1	1,3			1,4	1,1	2,5
Dividendes versés			(33,6)			(33,6)	(7,9)	(41,5)
Autres variations (2.b)			99,5			99,5	(9,1)	90,4
Capitaux propres au 30/09/2015	172 325 244	1,7	1 363,4	107,2	(16,7)	1 455,5	30,6	1 486,1

(1) Y inclus l'impact de l'application IFRIC 21 pour un montant positif de 6,0 millions € avant impôts (4,2 millions € après impôts).

(2.a) 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 en fin d'exercice du passif au titre de l'option de vente Áreas pour un montant total de 160 millions € dont un montant de 142 millions € 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 €.

(2.b) Les montants enregistrés en « autres variations » en capitaux propres du Groupe et minoritaires pour la période de 12 mois au 30 septembre 2015 correspondent essentiellement à la reprise du passif au titre de l'option de vente Áreas enregistré pour un montant initial de 160 millions d'euros au 30 septembre 2014, et intégralement repris au 30 septembre 2015, dont un montant de 92 millions d'euros d'impact sur les capitaux propres.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2015 et le 30 septembre 2014

5. Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2015 et le 30 septembre 2014

5.1 Présentation générale

Elior SA est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé à Paris, 61-69 rue de Bercy. Au 30 septembre 2015, ELIOR est détenue à 29,81 % par des fonds d'investissement gérés par Charterhouse et Chequers, à 20,61 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 5,22 % par Corporacion Empresarial Emesa, et à 44,36 % 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 & services et celles de restauration de concession 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.

5.2 Faits marquants

5.2.1 Acquisition et cession de titres consolidés

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. L'acquisition a été financée par un investissement en fonds propres de la société Elior UK. Lexington est consolidée en intégration globale sur l'exercice 2014-2015 à compter du 1er octobre 2014.

Suite à l'annonce le 30 avril 2015 de la signature du protocole d'accord avec Corporacion Empresarial Emesa (« Emesa »), Elior a conclu l'acquisition de la participation minoritaire de 38,45 % détenue par Emesa dans sa filiale espagnole Areas. Par cet accord Elior porte sa participation dans Areas à 100 % et Emesa devient un actionnaire significatif d'Elior.

La transaction a été finalisée en juillet 2015 et comprend

- un règlement en numéraire de 46 millions d'euros et
- l'attribution à Emesa de 9 millions d'actions Elior, dont
 - 1 282 500 actions existantes provenant de rachats d'actions propres effectués par Elior sur le marché pour un montant de 21,7 millions € et
 - une émission de 7 717 500 actions nouvelles, émises à 17,50 euros par action.

A la conclusion de cette transaction, tous les accords existants entre les actionnaires d'Areas ont pris fin.

En conséquence, Areas est consolidée à 100% dans les comptes d'Elior depuis juillet 2015 et le passif sur acquisition de titres qui figurait au bilan consolidé pour un montant de 160 millions € au 30 septembre 2014, qui avait été porté à 190 millions € dans les comptes consolidés semestriels au 31 mars 2015 précédant la transaction, a été repris en capitaux propres pour un montant net de 92,3 millions €.

Le Groupe par l'intermédiaire de sa filiale THS USA a procédé à l'acquisition, en août 2015, de 100% du capital de la société américaine STARR Restaurant Catering Group (SRCG) un groupe de restauration haut de gamme qui compte parmi ses clients des entreprises, associations caritatives et institutions culturelles. SRCG réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de plus de 40 millions de dollars US et opère de nombreux sites principalement à New York, Philadelphie et Miami. Le prix payé pour cette acquisition a été financé au moyen des lignes de financement en dollars US tirés par Elior en mai 2015. SRCG sera consolidée en intégration globale à partir du 1er octobre 2015 sur l'exercice 2015-2016.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 :

Les variations du périmètre de consolidation du Groupe ont résulté des cessions d'activités opérées en concession au Maroc et en Argentine et jugées non

stratégiques qui ont été cédées en décembre 2013 et qui génèrent 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 Áreas 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 a été payé sur l'exercice 2014/2015).

5.2.2 Autres faits marquants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 :

5.2.2.1 Renégociation de la dette bancaire syndiquée d'Elior en € (5^{ème} amendement)

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 qui a porté sur un montant total de 950 millions € a permis de réduire significativement le coût de sa dette senior avec une réduction des marges d'intérêts, d'étendre sa maturité jusqu'en 2019 et 2022 (pour une partie de celle-ci) et d'alléger les covenants financiers et extra-financiers. Les commissions versées aux banques lors de cet amendement pour un montant de 15 millions d'euros sont enregistrées au compte de résultat de façon étalée sur la durée des nouvelles lignes de crédit.

5.2.2.2 Versement du dividende Elior le 10 Avril 2015

Le dividende de 32,9 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2014, correspondant à un dividende par action de 0,20€, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2015 a été mis en paiement le 10 avril 2015.

5.2.2.3 Cession de 16,4 millions d'actions Elior par des structures d'investissement gérées par Charterhouse Capital Partners et Chequers Partenaires le 7 mai 2015

Le 7 mai 2015, des structures d'investissement gérées par Charterhouse Capital Partners et Chequers Partenaires ont annoncé avoir vendu 16,4 millions d'actions Elior via un placement privé accéléré représentant environ 10% du capital d'Elior. Ces structures détenaient 29,81 % du capital d'Elior à fin septembre 2015.

5.2.2.4 Remboursement et refinancement de la dette d'acquisition de THS USA en \$ les 28 mai 2015 et 23 juin 2015 (6^{ème} et 7^{ème} amendements)

Le Groupe a signé les 28 mai 2015 et 23 juin 2015 les 6^{ème} et 7^{ème} amendements au SFA en vue notamment (i) de l'émission par Elior SA d'obligations d'un montant en principal de 100 millions de dollars U.S. dans le cadre d'un placement privé souscrit par un investisseur, (ii) de la mise en place dans le cadre du SFA d'une nouvelle Facility I d'un montant en principal de 100 millions de dollars U.S. et (iii) de la mise en place dans le cadre du SFA d'une nouvelle facilité au titre de la Uncommitted Revolving Facility d'un montant en principal de 250 millions de dollars U.S. Les tirages correspondants à ces nouveaux amendements ont été effectués le 28 mai 2015.

L'émission d'obligations par la Société pour un montant maximum en principal de 100 millions de dollars U.S. est rémunérée au taux Libor U.S. 6 mois plus une marge de 2,15% par an à sa mise en place qui pourrait être portée à un maximum de 2,60% par an, et dont la maturité est de 7 ans.

La nouvelle Facility I a une même maturité de 5 ans et est rémunérée au taux Libor U.S. dollars plus une marge de 1,70% par an à sa mise en place qui pourra varier en fonction du ratio de levier sans pouvoir excéder 1,95% par an. Elle est soumise à toutes les autres conditions du SFA.

La nouvelle Revolving Facility a une même maturité de 5 ans. En cas d'utilisation, elle est rémunérée au taux Libor U.S. dollars plus une marge de 1,30% par an à sa mise en place qui pourra varier en fonction du ratio de levier et de son taux d'utilisation sans pouvoir excéder 1,95% par an. Elle est soumise à toutes les autres conditions du SFA.

Ces nouveaux financements ont notamment permis le remboursement de la dette sans recours sur Elior contractée par THS en 2013 lors de son acquisition par Elior, laquelle a été immédiatement remplacée par un financement intragroupe. A compter de ce remboursement, les sociétés du groupe THS sont désormais considérées comme des filiales d'Elior SA au titre du SFA.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014

5.2.2.5 Renégociation de la dette bancaire syndiquée d'Elior en € (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

5.2.2.6 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 Nyse 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 € 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 €.

A cet effet, Elior a 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 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 €.

5.2.2.7 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 € et (ii) d'une partie de la dette obligataire Elior Finance SCA à échéance en mai 2020 pour un montant de 122 millions €.

6. Principes comptables

6.1 Base de préparation des états financiers consolidés

6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2015 et au 30 septembre 2014

En application du règlement européen no 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés annuels IFRS du Groupe Elior pour les exercices clos le 30 septembre 2015 et le 30 septembre 2014 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 2015 et le 30 septembre 2014 qui correspondent à la date de clôture sociale d'Elior et de ses filiales, sauf exceptions limitées.

Ces états financiers consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Elior le 19 janvier 2016 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 11 mars 2016. 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 2015 ont été appliqués pour tous les exercices présentés dans ces comptes consolidés.

6.1.2 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe

L'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 17 juin 2014. Cette interprétation d'IAS 37 précise la date de comptabilisation d'un passif lié au paiement des taxes, autres que l'impôt sur le résultat, sur la base de leur fait générateur (« triggering event » fiscal). Cette interprétation impacte essentiellement les arrêtés comptables intermédiaires d'Elior.

IFRIC 21 a eu un impact essentiellement sur la C3S (France) qui est désormais comptabilisée en totalité à la date de leur exigibilité fiscale et non plus étalée dans le temps. Conformément à IFRIC 21, le changement de méthode a été appliqué rétroactivement et s'est traduit par un impact positif sur les capitaux propres d'ouverture retraités au 30 Septembre 2013 et 2014 pour un montant positif de 6,0 millions € avant impôts et 4,2 millions € après impôts.

Par ailleurs, les nouvelles normes et amendements suivants applicables par le Groupe à compter du 1er octobre 2014 n'ont pas eu d'incidence sur les états financiers consolidés au 30 septembre 2015 à l'exception des informations complémentaires fournies en notes annexes tel qu'indiqué ci-dessous :

- les nouvelles normes sur la consolidation (IFRS 10 « Etats financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités »), leurs amendements consécutifs à IAS 27 « Etats financiers individuels » et IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » ainsi que les amendements à IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 « Dispositions transitoires » obligatoires pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014 :
- ✓ IFRS 10 « Etats 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. L'application d'IFRS 10 n'a pas eu d'impact sur le périmètre de consolidation du Groupe.
- ✓ IFRS 11 « Partenariats », établit les principes de comptabilisation d'un partenariat sur lequel 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 sont obligatoirement comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Les activités conjointes font l'objet d'une comptabilisation ligne à ligne de leurs actifs, passifs, produits et charges sur la base de la participation du Groupe. Le Groupe n'ayant pas de tel partenariat, cette nouvelle norme n'a pas eu d'impact sur les états financiers.

- ✓ IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » rassemble en une seule norme les informations à fournir sur la participation d'une entité dans des filiales, partenariats, entreprises associées et entités structurées non consolidées. Elle demande de fournir des informations sur la nature, les risques et les incidences financières de l'implication du Groupe dans ses participations. Cette nouvelle norme n'a pas eu d'impact sur les états financiers.
- l'amendement à IAS 32 « Compensation d'actifs et de passifs financiers » d'application obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2014
- l'amendement à IAS 36 « Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers » d'application obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2014,
- l'amendement à IAS 39 « Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture » d'application obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2014.

6.1.3 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe

Les principales normes, amendements aux normes et interprétations qui ont été publiés mais ne sont pas encore d'application obligatoire sont les suivants :

- Amendements à IAS 16 et IAS 38 « Éclaircissements sur les modes d'amortissement acceptables » applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2016 (non encore approuvé par l'UE),
- Amendements à IAS 1 « Initiative informations à fournir » applicables aux exercices ouverts à

compter du 1^{er} janvier 2016 (non encore approuvé par l'UE).

- IFRS 9 « Instruments financiers » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (non encore approuvé par l'UE),
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires issus des contrats clients » applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 (non encore approuvé par l'UE),

Le Groupe n'a pas appliqué de norme ou d'amendement par anticipation. L'analyse de l'impact potentiel de ces nouvelles normes et amendements est en cours.

6.2 Principes et méthodes de consolidation

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La méthode de la mise en équivalence (MEE) est appliquée par le Groupe lorsque la société consolidante exerce une influence notable sur la société, appelée entreprise associée.

L'influence notable est présumée lorsque la société consolidante détient directement ou indirectement une fraction au moins égale à 20% des droits de vote.

La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation comportant les changements intervenus au cours de la période de 12 mois clôturée le 30 septembre 2015, est présentée à la note 14 / ci-après.

Les taux de change retenus dans les comptes consolidés arrêtés au 30 septembre 2015 et 2014 proviennent des cotations à la bourse de Paris :

6.3 Exercices sociaux d'Elior et date de clôture des comptes consolidés

Les exercices sociaux 2014-2015 et 2013-2014 d'Elior couvrent les périodes de 12 mois allant du 1^{er} octobre 2014 au 30 septembre 2015 et du 1^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014. 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.

6.4 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 des cours des monnaies étrangères ». Les transactions commerciales en devises étrangères réalisées par les sociétés consolidées sont converties aux cours des devises à la date des transactions. Les créances et dettes en monnaies étrangères sont converties sur la base des cours de change à la clôture. Les écarts de change résultant de cette réévaluation sont enregistrés au compte de résultat.

Les bilans, compte de résultat et tableaux de flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation des comptes d'Elior sont convertis au 30 septembre 2015 et 2014 pour le bilan et, sauf fluctuation de change significative, au taux de change moyen de la période clôturée pour le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie. Les différences de conversion sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

	Au 30 septembre 2015		Au 30 septembre 2014	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
- € /US \$:	1,1177	1,1491	1,2632	1,3571
- € /£ :	0,7388	0,7433	0,7792	0,8193
- € /MXN :	18,91	17,37	16,97	17,77
- € /CLP :	778,31	722,18	755,59	746,21

6.5 Immobilisations incorporelles et goodwill

6.5.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

Les immobilisations incorporelles enregistrées à l'actif du bilan consolidé d'Elior concernent les éléments suivants :

- Marques

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont présentées en « immobilisations incorporelles ».

Ce poste est constitué par les marques exploitées par Elior Concessions sur ses concessions autoroutières, amorties sur une durée de 30 ans.

- Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux modalités d'application d'IFRIC 12, les actifs exploités au titre de certains contrats de restauration opérés par le Groupe sont classés en actifs incorporels et amortis sur leur durée d'utilisation dans la limite de la durée des contrats opérationnels sous-jacents.

- Logiciels

Les coûts des logiciels mis en place et exploités au sein du Groupe sont immobilisés et amortis sur des durées d'utilisation comprises entre 4 et 6 ans.

Les amortissements sont comptabilisés selon la méthode linéaire.

6.5.2 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 (évaluée à la juste valeur ou

au prorata de l'actif net identifiable lui-même généralement évalué à la juste valeur), plus, le cas échéant, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Conformément à IFRS 3R, les ajustements de juste valeur des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire, sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période de 12 mois à compter de la date d'acquisition et résultent de l'obtention d'informations additionnelles sur des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

6.6 Test de dépréciation

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des actifs incorporels fait l'objet d'un test de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. Ces 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 sur la ligne « autres produits et charges opérationnels non courants ».

À chaque date de clôture, les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels ainsi que des goodwills sont examinées afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Les goodwills sont testés chaque année au 30 septembre.

Pour être testés, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou UGT. Le goodwill issu d'un regroupement d'entreprises est affecté aux UGT ou groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Le Groupe Elior a ainsi identifié 13 UGTs correspondant en général aux principales entités juridiques du Groupe qui opèrent des activités distinctes :

Pour la restauration collective et les 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 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 concession:

- Elior Concession France,
- Elior Concession Italie,
- Áreas Ibérique (Espagne & Portugal),
- Áreas USA,

- Áreas Mexique,
- Áreas autres pays.

Les goodwills sont alloués au niveau des UGTs ci-dessus.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable estimée. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

En pratique, la valeur recouvrable des UGTs a été déterminée en utilisant la valeur d'utilité. Pour déterminer la valeur d'utilité, le Groupe a projeté les flux futurs de trésorerie qu'il s'attend à obtenir de chaque UGT.

Les flux de trésorerie sont fondés sur des prévisions budgétaires établies par UGT et validées par la direction du Groupe sur une période de 5 ans. Elles sont fondées sur :

- des progressions de chiffre d'affaires moyennes telles qu'issues du plan d'affaires majoritairement comprises entre 1,2% et 5,26% modulé selon les segments d'activité et les pays concernés,
- une stabilité ou une progression modérée dans le temps des marges d'exploitation (EBITDA) qui se situent entre 6,4% et 13,2% selon les UGT concernées.

Les flux futurs de trésorerie au-delà de cinq ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

Les flux futurs de trésorerie sont actualisés par le coût moyen pondéré des capitaux propres (WACC) du secteur d'activité du Groupe.

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.

Les principales hypothèses de taux qui ont été retenues sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	Exercice clos au 30 septembre 2015	Exercice clos au 30 septembre 2014	Exercice clos au 30 septembre 2015	Exercice clos au 30 septembre 2014
Europe (hors Espagne et Portugal) et USA	6,0% - 7,0%	7,5% - 8,5%	2,0%	2,0%
Espagne et Portugal	7,5%	9,5%	2,0%	2,0%
Amérique Centrale et Amérique Latine	8,0% - 9,5%	8,6% - 10,7%	2,0%	2,0%

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée sur les exercices clos au 30 septembre 2015 et 2014.

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 du 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.

6.7 Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou de production diminuée

des amortissements et pertes de valeur cumulés. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Conformément à IAS 23R l'incorporation des coûts d'emprunt au coût des immobilisations n'est pas applicable au Groupe. Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée dont les principales sont :

- Constructions : de 20 à 40 ans ;
- Agencements, installations et installations techniques : 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 17, les actifs détenus par le Groupe en vertu de contrats de location transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location-financement. Les actifs sont initialement comptabilisés pour un montant égal à leur juste valeur ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux. Les actifs sont ensuite amortis sur leur durée d'utilité ou la durée des contrats si celle-ci est plus courte. En contrepartie, le financement est constaté en dettes financières. Les charges de loyer sont ventilées entre le remboursement de la dette et les charges financières des emprunts.

6.8 Actifs circulants (stocks et créances clients)

6.8.1 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.

6.8.2 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 dépréciation dans le compte de résultat. Les dépréciations comptabilisées sont spécifiques ou calculées de façon forfaitaire en utilisant les taux d'irrecouvrabilité future estimés selon des données historiques fiables propres à chaque société du périmètre.

Les bilans des sociétés de restauration de concession ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de restauration collective et 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.

6.9 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 ».

6.10 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.

6.11 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 (sauf exceptions). Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables ne sont enregistrées en impôts différés actifs que dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Ces impôts sont calculés sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice et selon la méthode du report variable. L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé en résultat sauf si l'impôt a été généré par une opération enregistrée en autres éléments du résultat global directement en capitaux propres, ou dans le cadre de regroupements d'entreprises. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Il est précisé que la réforme issue de la Loi de Finance Rectificative pour 2012 limitant l'imputation annuelle. Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

• Pour 2015

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%	
Taux de progression des salaires	2 à 2,5%	N/A	1,0% à 1,5%	N/A

• 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%	
Taux de progression des salaires	2 à 2,5%	N/A	1,5% à 2%	N/A

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 2015 ni au 30 septembre 2014.

6.12 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.

Le taux d'actualisation est déterminé en référence aux taux des obligations d'entreprises de 1ère 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. En application des dispositions d'IAS 19 révisée, les écarts actuariels au titre des indemnités de fin de carrière sont reconnus en totalité au sein des « autres éléments du résultat global ». Par ailleurs, les écarts actuariels sur les autres avantages à long terme (médailles du travail et primes de fidélité) sont comptabilisés immédiatement en compte de résultat.

La provision d'ouverture dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2014 avait été ajustée par capitaux propres lors de la première application d'IAS 19 révisée.

6.13 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. Il n'existe pas de titres d'autocontrôle au 30 septembre 2015. Le nombre de titres d'autocontrôle détenus par Elior suite à la mise en place du contrat de liquidité était de 8 545 actions Elior pour une valeur de 110 milliers d'euros au 30 septembre 2014.

6.14 Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers

6.14.1 Evaluation et comptabilisation des actifs financiers

Les actifs financiers comprennent les actifs financiers non courants (prêts, dépôts et cautionnements et aux créances rattachées à des participations), les créances clients et autres créances d'exploitation, 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 catégories comptables suivantes prévues par la norme IAS 39 :

- Prêts et créances

Cette catégorie inclut les actifs financiers non courants, les créances rattachées à des participations, les autres prêts et les dépôts et cautionnements ainsi que les créances clients et les autres créances d'exploitation. Après leur comptabilisation initiale à la juste valeur, ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

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.

- Actifs financiers à leur juste valeur en contrepartie du compte de résultat

Les actifs à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat comprennent les actifs détenus à des fins de transactions, que le Groupe a l'intention de revendre dans un avenir proche.

6.14.2 Evaluation et comptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts et dettes financières, découverts bancaires, les passifs sur acquisition de titres, les instruments dérivés et les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation.

Les passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur minorée des coûts de transaction sauf pour les passifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du résultat (i.e. les instruments dérivés).

A l'exception des instruments dérivés, les passifs financiers sont comptabilisés après leur comptabilisation initiale 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.

6.15 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés

6.15.1 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 de dérivés de taux et de change est 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'existence 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 autres éléments du résultat global (en contrepartie de la réserve de juste valeur) pour la part efficace et directement en compte de résultat pour la part inefficace de la variation.

6.15.2 Dettes d'acquisition de titres (Dettes de puts sur 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.

Au 30 septembre 2014, Elicor avait comptabilisé le passif correspondant à l'Option de Vente détenue par Emesa sur 38,45% du capital d'Áreas dans ses comptes consolidés établis au 30 septembre 2014.

Le passif ainsi comptabilisé s'élevait à 160 millions € dont un montant de 142 millions € par prélèvement sur les capitaux propres.

Au 30 septembre 2015, et suite à l'acquisition par Elicor des 38,45% du capital d'Áreas – dont un montant de 67,7 millions d'euros en cash et en contrepartie d'actions nouvelles émises par Elicor – comme indiqué au paragraphe 5.2.1, le passif précédemment enregistré au bilan a été entièrement extourné, en contrepartie des capitaux propres avec un impact positif de 92,3 millions d'euros.

6.16 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 et des équivalents de trésorerie, des créances financières à court terme issues de l'application d'IFRIC 12 et de la juste valeur des instruments financiers dérivés actif. Il ne comprend pas les dettes sur acquisition de titres.

6.17 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.

6.18 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.

6.19 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 goodwill 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.

6.20 EBITDA

L'EBITDA est défini comme le résultat opérationnel courant avant dépréciations, amortissements et provisions au sens IAS 37 de natures opérationnelles. Il inclut la quote-part de résultat des entreprises associées.

6.21 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. Depuis 2014, le groupe a décidé de reclasser la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence au sein du résultat opérationnel courant.

6.22 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.

6.23 Information sectorielle

Au 30 septembre 2015 et 2014, le Groupe était structuré en deux activités opérationnelles : « restauration collective & services » d'une part et « restauration de concession » d'autre part. Au sein de ces activités, les résultats et les actifs employés à long terme sont détaillés par segments opérationnels correspondant aux zones géographiques et de management principales comme suit :

- Pour la « restauration collective & services » : Opérations France et Opérations International ;
- Pour la « restauration de concession » : Opérations France, Europe du Nord et Italie d'une part et Opérations Péninsule ibérique et Amériques d'autre part.

Ces segments opérationnels sont ceux revus par le Principal décideur Opérationnel (Executive team).

Les informations sectorielles relatives au compte de résultat sont fournies dans les notes 8 / 1 (compte de résultat par segment opérationnel) et 8 / 2 (Chiffre d'affaires consolidé). Le résultat net dans les sociétés mises en équivalence concerne les activités de restauration de concession à l'international.

Les informations relatives aux actifs sectoriels non courants sont indiquées ci-dessous :

- Pour l'exercice social 2014-2015 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			sièges, holdings et sociétés d'achats	Total Groupe Elio
Exercice clos au 30 septembre 2015	France	International	Total	France, Europe du Nord et Italie	Péninsule ibérique et Amériques	Total		
Chiffre d'affaires de l'activité	2 136,0	1 859,3	3 995,3	1 005,7	673,0	1 678,7	-	5 674,1
Actifs non courants	1 192,0	832,4	2 024,5	703,3	427,3	1 130,6	25,4	3 180,4

- Pour l'exercice social 2013-2014 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			sièges, holdings et sociétés d'achats	Total Groupe Elio
Exercice clos au 30 septembre 2014	France	International	Total	France, Europe du Nord et Italie	Péninsule ibérique et Amériques	Total		
Chiffre d'affaires de l'activité	2 122,0	1 651,8	3 773,8	948,1	618,9	1 567,0	-	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

6.24 Recours à des estimations et au jugement

Pour établir les états financiers du Groupe, des estimations et des hypothèses ont été faites par la direction du Groupe et celle des filiales. Elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers, et les montants présentés au titre des produits et charges de la période.

Ces estimations et appréciations qui sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif.

Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent les goodwill et les actifs immobilisés (Notes 6 / 5, 6 / 6, 6 / 7, 8 / 8 et 8 / 9), les provisions pour litiges (Note 8 / 14) et les passifs des régimes de retraites (Note 8 / 14) ainsi que les impôts différés (Note 8 / 13 / 1).

Les informations relatives aux jugements exercés pour appliquer les méthodes comptables ayant l'impact le plus significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés sont incluses dans les notes relatives aux impairment tests.

6.25 Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées

Au 30 septembre 2015, les actifs détenus en vue de la vente enregistrés au bilan consolidé du Groupe concernent les activités non stratégiques opérées en concession en Europe du Nord et en Amérique du Sud. Ces activités ont fait l'objet d'un reclassement dans le bilan au 30 septembre 2015 sans impact au compte de résultat ni au tableau de flux de trésorerie.

La norme IFRS définit le traitement comptable applicable aux actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente et aux activités abandonnées, la présentation et les informations à fournir. Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique distincte pour le Groupe faisant l'objet d'une cession.

Cette norme impose une présentation sur une ligne dédiée au bilan dès lors que la valeur comptable sera principalement recouvrée par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. L'actif doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont

habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs, et la cession doit être hautement probable, dans un délai de 12 mois suivant la clôture de l'exercice.

Ces actifs et activités abandonnées sont évalués et comptabilisés au montant le plus fiable entre la valeur comptable et la valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente et cessent d'être amortis à partir de leur classement dans cette catégorie.

Le résultat net des activités abandonnées, après élimination des opérations intragroupe, est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat. Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à la date de leur cession, ainsi que le résultat net d'impôts de la cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentés.

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés dans des rubriques spécifiques au sein du tableau de flux de trésorerie, comprenant les flux générés par ces activités jusqu'à leur date de cession ainsi que la trésorerie hors impôts générée par leur cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentées.

7. Evolution du périmètre de consolidation au cours des exercices clos le 30 septembre 2015 et 30 septembre 2014

Les sociétés acquises ou cédées et consolidées ou déconsolidées au cours de l'exercice de 12 mois clôturé le 30 septembre 2015 sont les suivantes :

	Pays	% intérêt au 30/09/2014	Transaction	Mode de consolidation	% intérêt au 30/09/2015	Période consolidée au titre de l'acquisition/ jusqu'à la cession
NSTL	France	100%	Cession	IG	-	01/10/2014-30/06/2015
Lexington	Grande-Bretagne		Acquisition	IG	100%	01/10/2014-30/09/2015

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

8. Explications des postes du compte de résultat et du bilan et de leurs variations

8.1 Compte de résultat par segment opérationnel

Pour l'exercice social 2014-2015 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			sièges, holdings et sociétés d'achats	Total Groupe Elior
Exercice clos au 30 septembre 2015	France	International	Total	France, Europe du Nord et Italie	Péninsule ibérique et Amériques	Total		
Chiffre d'Affaires	2 136,0	1 859,3	3 995,3	1 005,7	673,0	1 678,7	-	5 674,1
Résultat opérationnel courant incluant la quote- part de résultat des entreprises associées	144,6	86,8	231,4	67,6	27,5	95,2	(9,6)	317,0
Résultat opérationnel courant en % du CA	6,8%	4,7%	5,8%	6,7%	4,1%	5,7%	(0,2)%	5,6%
Autres produits opérationnels non courants	(2,9)	(12,3)	(15,1)	(0,5)	(7,2)	(7,7)	(12,6)	(35,5)
Résultat opérationnel	141,8	74,5	216,3	67,1	20,3	87,4	(22,2)	281,5
Résultat Financier								(107,0)
Impôt sur les résultats								(68,3)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle								(1,0)
Part du résultat revenant au Groupe								107,2
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(35,1)	(30,7)	(65,8)	(45,4)	(38,9)	(84,3)	(1,9)	(152,0)
Autres charges sans impact en trésorerie	(3,3)	(3,3)	(6,6)	(0,1)	0,5	0,4	0,1	(6,1)
EBITDA	182,9	120,8	303,8	113,1	66,0	179,1	(7,8)	475,0

Pour l'exercice social 2013-2014 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			sièges, holdings et sociétés d'achats	Total Groupe Elior
Exercice clos au 30 septembre 2014	France	International	Total	France, Europe du Nord et Italie	Péninsule ibérique et Amériques	Total		
Chiffre d'Affaires	2 122,0	1 651,8	3 773,8	948,1	618,9	1 567,0	-	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)
Impôt 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 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

8.2 Chiffre d'affaires consolidé

Pour l'exercice social 2014-2015 :

– Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2015	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2014	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
restauration collective & services						
entreprises	1 861,5	32,8%	1 722,9	32,3%	138,6	8,0%
enseignement	1 068,7	18,8%	1 049,9	19,7%	18,8	1,8%
santé	1 065,1	18,8%	1 001,0	18,7%	64,1	6,4%
Sous-total restauration collective & services	3 995,3	70,4%	3 773,8	70,7%	221,5	5,9%
restauration de concession						
aéroports	687,5	12,1%	623,3	11,7%	64,2	10,3%
autoroutes	615,1	10,8%	575,4	10,8%	39,7	6,9%
ville & loisirs	376,1	6,6%	368,3	6,9%	7,8	2,1%
Sous-total restauration de concession	1 678,7	29,6%	1 567,0	29,3%	111,7	7,1%
Total	5 674,1	100,0%	5 340,8	100,0%	333,3	6,2%

– Par zone géographique :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2015	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2014	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
France	2 851,5	50,3%	2 828,8	53,0%	22,7	0,8%
Europe hors France	2 110,6	37,2%	1 933,4	36,2%	177,2	9,2%
Reste du monde	711,9	12,5%	578,6	10,8%	133,3	23,0%
Total	5 674,1	100,0%	5 340,8	100,0%	333,3	6,2%

Pour l'exercice social 2013-2014 :

– Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions d'euros)	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 & 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 & services	3 773,8	70,7%	3 488,2	69,5%	285,6	8,2%
restauration de concession						
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 concession	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 d'euros)	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%

8.3 Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2015	2014
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social - de base	165 890 821	127 337 091
impact de la dilution liée aux plans de stocks options	456 931	694 119
Nombre moyen pondéré d'actions de la période - dilué	166 347 752	128 031 210

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2015	2014
Résultat net part du Groupe	107,2	47,8
Résultat net par action - de base en €	0,65	0,38
Résultat net dilué par action en €	0,64	0,37

8.4 Charges de personnel et effectifs employés

8.4.1 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 2015	Exercice clos au 30 septembre 2014
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(2 531,9)	(2 428,7)
Charge de participation des salariés	(0,5)	(0,8)
Charges de personnel	(2 532,4)	(2 429,6)

8.4.2 Effectifs

Les informations détaillées ci-dessous concernent les effectifs de fin de période des sociétés du Groupe.

Leur variation ne peut donc être rapprochée en lecture directe de celle des charges de personnel enregistrées au compte de résultat.

Les effectifs comprennent les salariés à temps plein et à temps partiel. Ils se ventilent par catégorie comme suit :

	Au 30 septembre 2015 Audité	Au 30 septembre 2014 Audité
Cadres et agents de maîtrise	17 569	16 923
Employés	89 985	88 942
Total	107 554	105 865

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 septembre 2015 Audité	Au 30 septembre 2014 Audité
France	51 780	51 252
Autres pays	55 774	54 613
Total	107 554	105 865

8.5 Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2015 et 2014 se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2015	Exercice clos au 30 septembre 2014
Charge d'intérêt sur endettement financier	(78,7)	(133,7)
Produits d'intérêt sur placements court terme	5,8	3,0
Autres charges et produits financiers (1)	(32,3)	(3,9)
Actualisation des engagements postérieurs à l'emploi	(1,8)	(2,5)
Charges et produits financiers nets	(107,0)	(137,0)

(1) Dont :

- Mise à la juste valeur par résultat des instruments de couverture de taux	(20,2)	(2,7)
- Résultat de cession et mouvement sur provision pour dépréciation sur titres non consolidés	(0,0)	1,1
- Amortissement des frais d'émission des emprunts (*)	(16,9)	(4,6)
- Gain / perte de change net(te)	4,8	2,2

(*) Dont 12,3 millions € d'amortissement anticipé des frais d'émission d'emprunts à compter du 30/09/2015 (précédemment en « autres produits et charges opérationnels non courants »)

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 8 / 15 / 2).

8.6 Autres produits et charges opérationnels non courants

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2015, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (35,5) millions d'euros. Ils incluent notamment (i) des coûts de restructuration sur le périmètre France, Italie et THS pour 13,4 millions d'euros et dans les activités de concession en Espagne pour 2,1 millions d'euros, (ii) l'amortissement des incorporels reconnus en consolidation lors de l'affectation du goodwill de THS USA pour 6,4 millions d'euros et de Lexington pour 1,7 million d'euros, (iii) des coûts de sortie des sites non profitables dans la péninsule ibérique et aux Etats-Unis pour 5,2 millions d'euros, (iv) la moins-value constatée pour 3,0 millions d'euros au titre des cessions d'actifs non stratégiques intervenues sur l'exercice ou à intervenir sur l'exercice suivant en restauration collective France et en concession Amérique Latine, (v) des honoraires de conseil stratégique pour 1,6 million d'euros et (vi) 1,9 million d'euros de frais d'acquisition de titres essentiellement ceux de Lexington au Royaume-Uni et de filiales de THS aux Etats-Unis.

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 million 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 concession en Espagne pour un montant de 21,7 millions d'euros (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).

8.7 Impôt sur les résultats

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2015	Exercice clos au 30 septembre 2014
Impôt exigible	(51,8)	(49,5)
Impôt différé	(16,5)	8,3
Total	(68,3)	(41,2)

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 28,2

millions € et 28,3 millions € respectivement au 30 septembre 2015 et au 30 septembre 2014 (voir Note 6 / 11).

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique, pour les exercices clôturés au 30 septembre 2015 et 2014, s'analyse comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2015		Exercice clos au 30 septembre 2014	
	Base	Impact impôts	Base	Impact impôts
Résultat avant impôt	174,5		97,8	
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(1,9)		(2,3)	
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	172,6		95,5	
charge d'Impôt théorique (1)		(59,4)		(32,9)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France		(2,1)		(2,6)
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice et n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif et dépréciation d'impôts différés actifs		(6,8)		(1,0)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables		-		(4,7)
Charge nette d'impôt du Groupe		(68,3)		(41,2)

(1) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 34,43%.

8.8 Analyse des goodwills à la clôture

Les goodwills nets regroupant les Unités Génératrices de Trésorerie telles que définies au paragraphe 6 / 6 sont détaillés comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2015 Audité	Au 30 septembre 2014 Audité
Elior Entreprises	574,7	574,7
Autres France (Enseignement, Santé et Services)	498,7	499,5
Opérations France	1 073,4	1 074,2
Opérations International	613,7	596,3
restauration collective et services	1 687,1	1 670,5
Opérations France	423,0	423,2
Autres pays	86,7	86,8
France, Europe du Nord et Italie	509,7	510,0
Péninsule ibérique et Amériques	179,2	179,7
restauration de concession	688,9	689,7
Total Groupe	2 376,0	2 360,2

La variation nette des goodwills constatée est relative essentiellement :

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2015 :

- Au goodwill enregistré pour un montant de 17,1 millions € au titre de l'acquisition de la société Lexington au Royaume Uni suite à la prise de contrôle à 100% effectuée le 1^{er} octobre 2014.

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.

8.9 Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles

8.9.1 Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2014 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations	Au 30 septembre 2015 Audité
Droits à concession	163,6	7,0	(1,7)	7,9	176,9
Actifs exploités en concession (1)	36,3	0,0	0,0	0,6	37,0
Marques	34,3	0,2	(0,0)	4,3	38,9
Logiciels	97,1	7,4	(1,5)	4,5	107,5
Avances et acomptes sur immobilisations	13,8	8,1	(0,1)	(4,2)	17,5
Autres	107,9	7,3	(0,3)	18,6	133,5
Immobilisations incorporelles brutes	453,0	30,1	(3,6)	31,8	511,2
Droits à concession	(42,0)	(7,9)	1,6	(0,9)	(49,2)
Actifs exploités en concession (1)	(36,3)	(0,1)	0,0	(0,6)	(36,9)
Marques	(11,0)	(1,1)	0,0	(0,1)	(12,2)
Logiciels	(76,0)	(9,6)	1,3	1,7	(82,6)
Autres	(27,5)	(8,9)	0,1	(0,0)	(36,3)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(192,8)	(27,5)	3,0	0,1	(217,2)
Valeur nette des immobilisations incorporelles	260,2	2,6	(0,6)	31,8	294,0

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 20 13 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations (2)	Au 30 septembre 2014 Audité
Droits à concession	102,0	18,1	(1,3)	44,9	163,6
Actifs exploités en concession (1)	36,3	-	-	-	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	-	(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)	-	0,6	(36,3)
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	(9,1)	(27,5)
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

- (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 8 / 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.

8.9.2 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2014 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2015 Audité
Terrains	3,7	0,0	0,0	0,1	3,8
Constructions	161,7	6,3	(5,1)	0,7	163,6
Installations techniques	770,9	78,7	(41,6)	(22,5)	785,5
Autres immobilisations corporelles	493,5	50,7	(30,3)	5,7	519,6
Immobilisations corporelles en cours	14,7	19,9	(5,2)	(7,3)	22,1
Avances et acomptes sur immobilisations	2,3	1,1	(0,2)	(1,8)	1,4
Immobilisations corporelles brutes	1 446,8	156,8	(82,4)	(25,2)	1 496,0
Constructions	(93,7)	(10,2)	4,2	2,7	(97,0)
Installations techniques	(530,9)	(75,5)	41,2	24,0	(541,2)
Autres immobilisations corporelles	(323,8)	(52,9)	29,2	0,3	(347,3)
Amortissements des immobilisations corporelles	(948,5)	(138,6)	74,6	26,9	(985,6)
Valeur nette des immobilisations corporelles	498,4	18,2	(7,8)	1,7	510,5

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 20 13 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations (2)	Au 30 septembre 2014 Audité
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

(1) Les autres variations résultent essentiellement des reclassements effectués sur les actifs immobilisés, des actifs corporels vers les actifs incorporels, chez Áreas USA au titre du Florida Turnpike en application de IFRIC 12 ainsi que de l'impact de la variation du taux de change aux États-Unis et au Royaume Uni.

(2) 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 Áreas USA au titre du Florida Turnpike en application de IFRIC 12.

La valeur au 30 septembre 2015 et 2014 des autres immobilisations relatives aux crédits-baux retraités (hors actifs relatifs au retraitement des locations financières tripartites des équipements de cuisines centrales en Enseignement mentionnés en Note 8 / 9 / 1) s'analyse comme suit :

	Au 30 septembre 2015	Au 30 septembre 2014
Valeur brute	62,0	57,4
Amortissements	(43,4)	(38,7)
Valeur nette	18,6	18,7

8.9.3 Ventilation des immobilisations par segment opérationnel

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2015
restauration collective et services	124,4	213,0	337,4
restauration de concession	158,9	282,8	441,7
sièges, holdings et sociétés d'achats	10,7	14,7	25,4
Total	294,0	510,5	804,5

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2014
restauration collective et services	105,4	194,1	299,5
restauration de concession	147,9	290,9	438,8
sièges, holdings et sociétés d'achats	6,9	13,4	20,3
Total	260,2	498,4	758,6

8.9.4 Ventilation des immobilisations par zone géographique

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2015 Audité
France	52,5	245,0	297,5
Hors France	241,5	265,4	506,9
Total	294,0	510,5	804,5

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2014 Audité
France	49,6	243,5	293,1
Hors France	210,6	254,9	465,5
Total	260,2	498,4	758,6

8.10 Actifs financiers non courants

(En millions €)	Au 30 septembre 2015 Audité	Au 30 septembre 2014 Audité
	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Titres de participation (1)	21,4	2,9
Prêts	2,4	4,7
Dépôts et cautionnements versés	22,4	21,3
Créances financières	2,5	2,9
Total Actifs financiers non courants	48,6	31,8

(1) Les titres de participation comprennent notamment les titres de la société STARR Restaurant Catering Group qui a été acquise en août 2015 et sera consolidée sur l'exercice qui sera clos le 30 septembre 2016, à compter du 1^{er} octobre 2015.

8.11 Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2014	Dividendes versés	Résultat de la période (1)	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2015
Filiales Autoroutes (France)	0,4	(0,1)	0,1	(0,0)	0,4
N.W.L (France et International) (3)	1,4	(0,6)	1,7		2,5
Riverside Events (UK)	0,1	(0,1)	0,1		0,2
Total	1,9	(0,8)	1,9	(0,0)	3,1

(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

(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 Elixor, créée à la fin de l'exercice clos le 30 septembre 2013 et opérée depuis le début de l'exercice 2013-2014 avec la société Newrest pour l'exploitation de la restauration à bord des TGV en France et à l'International.

8.12 Clients et autres créances d'exploitation

(En millions €)	Montant au 30/09/2015		Montant au 30/09/2014	
	Brut	Net	Brut	Net
Clients	678,3	639,6	696,0	659,7
Clients factures à établir	88,9	88,9	84,0	84,0
Fournisseurs avances & acomptes	69,5	69,5	57,9	57,9
Créances de TVA (1)	43,7	43,7	43,6	43,6
Créances sur cession d'immobilisations	4,4	4,4	3,7	3,7
Autres créances	61,1	61,1	58,9	58,9
Total	945,9	907,2	944,1	907,8

(1) Les dettes fiscales et sociales incluent des dettes de TVA pour des montants respectifs de 76,5 millions € en 2015 et 77,4 millions € en 2014

La répartition par maturité des créances clients (enregistrées pour l'essentiel au bilan des sociétés opérant en restauration collective et services) est détaillée comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2015	Montant au 30/09/2014
Créances non échues	444,7	455,0
Créances échues de moins de 30 jours	91,9	94,0
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	71,0	76,0
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	15,5	24,0
Créances échues de plus de 1 an	20,2	11,0
Total de créances nettes	643,3	660,0

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 30/09/2015	Montant au 30/09/2014
Solde non échu	276,3	263,0
Montant du dépôt de garantie	96,9	87,4
Net du dépôt de garantie	179,4	175,6

Le programme d'affacturage déconsolidant, mis en place au mois de juillet 2014 pour certaines créances clients détenues par les principales filiales françaises du Groupe en restauration collective représente un encours de créances cédées au 30 septembre 2015 de 21,4 millions € (21,5 millions € au 30 septembre 2014). Le programme prévoit un dépôt de garantie de 5% de l'encours dont le montant au bilan au 30 septembre 2015 s'élève à 2,0 millions € (1,5 millions € au 30 septembre 2014).

Par ailleurs, le Groupe a cédé sans recours à une banque sa créance de CICE de l'année 2014 pour un montant de 53 millions d'euros. La charge d'escompte sur cette cession intervenue en juillet 2015 s'est élevée à 1,6 millions € enregistrée en « autres charges financières ».

8.13 Autres créances et comptes de régularisation

8.13.1 Impôts différés

Les impôts différés inscrits au bilan consolidé au 30 septembre 2015 et 2014 détaillés par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2015	Montant au 30/09/2014
Provisions pour congés payés	7,9	7,7
Autres provisions et charges non déductibles (*)	25,6	24,5
Provisions pour retraites	31,4	30,6
Ecarts d'évaluation d'actif et de passif (1)	(36,7)	(18,3)
Activation de reports déficitaires (2)	144,0	154,8
Total	172,2	199,3
Impôts différés actif	222,9	249,2
Impôts différés passif	(50,7)	(49,9)
Total	172,2	199,3

(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 2015, 104 millions € 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 € de reports déficitaires de la filiale Áreas USA.
- au 30 septembre 2014, 106 millions € 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 € de reports déficitaires de la filiale Áreas USA.

Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants dans le bilan consolidé. Les impôts différés actif non reconnus au bilan consolidé pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 ne sont pas significatifs.

8.13.2 Autres actifs courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2015	Montant au 30/09/2014
Charges constatées d'avance	34,3	31,1
Créances diverses	25,1	17,9
Total	59,4	49,0

8.14 Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2015 Audité	Au 30 septembre 2014 Audité
Risques commerciaux	3,3	2,6
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	28,7	29,0
Provision pour réorganisation	3,6	18,1
Engagements liés au personnel	11,1	9,5
Autres provisions	12,5	25,4
Provisions courantes	59,2	84,8
Engagements liés au personnel	105,3	106,2
Non-renouvellement des concessions	9,4	7,9
Autres provisions	13,0	2,6
Provisions non courantes	127,6	116,6
Total	186,8	201,4

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.

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.

Les provisions pour engagements liés au personnel sont ceux décrits à la note 6 / 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

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2015 au titre de ces engagements s'élève à 116,3 millions €, dont un montant de 17,6 millions € au titre du TFR des sociétés italiennes.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2014 au titre de ces engagements s'élève à 115,7 millions €, dont un montant de 21,0 millions € au titre du TFR des sociétés italiennes.

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 d'euros)	Au 30 septembre 2015 Audité	Au 30 septembre 2014 Audité
Valeur des engagements à la clôture	116,3	115,7
Provision enregistrée au bilan consolidé à la clôture	116,3	115,7
Provision courante	11,1	9,5
Provision non courante	105,3	106,2

La variation des provisions au titre des exercices ci-dessus est détaillée comme suit :

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) (1)	7,9
Provision au 30 septembre 2014	115,7
Coûts des services rendus sous déduction des prestations versées	(2,1)
Coût de la désactualisation financière	1,8
Autres mouvements (variation de périmètre, change et reclassements et changement de méthode) (1)	0,9
Provision au 30 septembre 2015	116,3

(1) Impact du changement de taux d'actualisation

8.15 Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change

8.15.1 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 d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2015 Audité		Au 30 septembre 2014 Audité	
		Montant au coût amorti (2)	Montant en valeur de remboursement	Montant au coût amorti (1)	Montant en valeur de remboursement
Découverts bancaires	€	2,3	2,3	17,8	17,8
Autres dettes financières (y inclus portion courante des engagements de crédit bail)	€ / \$	121,3	121,3	72,1	72,1
Sous-total des dettes financières courantes		123,5	123,5	90,0	90,0
Dettes bancaires syndiquées	€ / \$	1 113,4	1 128,9	1 059,4	1 072,3
Autres dettes moyen et long terme (3)	€	224,9	227,5	224,3	227,5
Titrisation de créances commerciales et affacturage	€	178,2	179,6	173,8	175,8
Autres dettes financières (y inclus engagements de crédit bail)	€	13,9	13,9	41,0	41,0
Sous-total des dettes financières non courantes		1 530,4	1 550,0	1 498,5	1 516,6
Total dettes financières		1 654,0	1 673,5	1 588,5	1 606,5

(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) pour un montant net de 18,1 millions € au 30 septembre 2014.

(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 du refinancement de la dette d'acquisition de THS pour un montant net de 19,5 millions € au 30 septembre 2015. Ce montant tient compte des commissions bancaires payées lors de l'Amend & Extend de décembre 2014 et de l'amortissement accéléré suite au refinancement de la dette de THS intervenus en mai 2015.

(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 de 227,5 millions € au 30 septembre 2015 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 € au 30 septembre 2013 et a fait l'objet d'un remboursement partiel anticipé de 122,5 millions € en juin 2014.

Les dettes consolidées d'Elior au 30 septembre 2015 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2015 est :

- pour Elior SA,
 - une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2015 de 200,0

millions € amortissable en décembre 2019 pour 168 millions € et en décembre 2022 pour 32 millions €. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,90% pour la tranche à échéance 2019 et 2,75% pour la tranche à échéance 2022. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 300,0 millions € (utilisable

par Elior Participations ou par Elior) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,50% à échéance décembre 2019. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2015, cette ligne n'était pas utilisée par Elior ;

- une dette obligataire en \$ provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 (6^{ème} amendement du SFA) lors du refinancement de la dette initial d'acquisition de THS pour un montant de 100 millions \$ au 30 septembre 2015 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15%. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elior Participations ou par Elior) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,30%, à échéance en mai 2020. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2015, cette ligne n'était pas utilisée par Elior ;
- une dette pour un montant total de 227,5 millions € 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 SCA,

- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2015 de 750,0 millions € amortissable en décembre 2019 pour 632 million € et décembre 2022 pour 118 millions €. Le coût de cette dette bancaire est indexé sur l'Euribor, avec une marge standard de 1,90% pour la tranche à échéance 2019 et 2,75% pour la tranche à échéance 2022.
- une dette bancaire senior en \$ émise dans le cadre du SFA et tirée en mai 2015 pour 50 millions \$ (6^{ème} amendement) puis en juin 2015 (7^{ème} amendement) pour 50 millions \$ lors

du refinancement de la dette initial d'acquisition de THS pour un montant total de 100 millions \$ au 30 septembre 2015 et amortissable en mai 2020. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US avec une marge standard de 1,70%.

Une dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales décrit à la note 8 / 12 ci-dessus, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 97,1 millions € - s'élève à 179,4 millions € au 30 septembre 2015. 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 € 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 1,5%.

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 € 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 € (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 €) et, à taux variable Euribor plus une marge standard de 4,0%, à échéance mars 2018 (pour un montant de 40,4 millions €). 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 € - suite au remboursement anticipé d'un montant de 122,5 millions € 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 € 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 € (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 € et, à taux variable Euribor plus une marge standard de 4,0%, à échéance mars 2018 pour un montant de 33,6 millions €. 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 8 / 12 ci-dessus, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 87,4 millions € - s'élève à 175,8 millions € 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 € 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%.

L'échéancier des dettes financières du Groupe est indiqué à la note 11 / 3.

8.15.2 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 2015 et 2014.

Au 30/09/2015, les montants de dette couverte par les contrats qualifiés de couverture sont les suivants (hors couvertures échues au 30/06/2015 et couvrant la période allant du 30/06/2015 au 31/12/2015) :

(En millions €)	Montant des couvertures fermes (1)	Montant des couvertures optionnelles
du 31/12/2015 au 31/12/2016	950	
du 31/12/2016 au 30/09/2018	950	
du 30/09/2018 au 30/09/2019	150	

(En millions de dollars)	Montant des couvertures fermes	Montant des couvertures optionnelles (2)
du 30/06/2016 au 30/06/2018		75

(1) swaps et FRAs

(2) achats de caps

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

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 6 / 15.

Les impacts correspondants sont décrits ci-dessous :

(En millions €)	Juste valeur des dérivés Actif (Passif)	
	Montant au 30/09/2015	Montant au 30/09/2014
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(2,8)	(27,3)
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur		
Instruments non qualifiés	(17,8)	
Total	(20,6)	(27,3)
Instruments de couverture de taux	(16,9)	(25,7)
Instruments de couverture de change	(3,7)	(1,6)
Total	(20,6)	(27,3)

Les instruments financiers dérivés sont classés en non courant au bilan consolidé. Le montant (net de l'effet impôt) enregistré en variation dans les capitaux propres en « Autres éléments du résultat global » au titre des instruments de couverture de flux de trésorerie est de 14,1 millions € au 30 septembre 2015 et de 0,6 millions € au 30 septembre 2014 (cf note 4 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

8.15.3 Ratios covenants financiers

Les emprunts bancaires moyen et long terme souscrits par Elior et par Elior Participations sont assortis de clauses influant sur leur exigibilité anticipée, et relatives au respect de ratios financiers (levier financier) calculés au niveau consolidé de Elior pour être vérifiés lors de chaque clôture semestrielle. Ces ratios sont respectés au 30 septembre 2015 et 2014 et l'ont été lors de chaque fin de semestre de ces exercices.

Les contrats de financement moyen et long terme de Elior SA et de Elior Participations SCA ne comportent pas de clause exorbitante du droit commun des contrats de ce type.

8.16 Capital de la société mère et options de souscription d'actions

8.16.1 Capital de la société mère Elior SA

Au 30 septembre 2015 le capital de la société Elior SA, est de 1 723 252,44 euros divisé en 172 325 244 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Il a fait l'objet d'une opération d'augmentation de capital en juillet 2015 lors de l'acquisition des 38,45% du capital de la société AREAS à son minoritaire EMESA. Cette opération d'apport en nature de titres Areas a conduit à l'émission de 7 712 520 titres Elior. Par ailleurs, les exercices d'options de la souscription d'actions réalisés au cours de l'exercice ont conduit à l'émission de 237 188 nouvelles actions Elior.

Au 30 septembre 2014, le capital de la société Elior SA était de 1 643 705,56 euros divisé en 164 370 556 actions d'une valeur nominale de 0,01 € 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 Elior.

8.16.2 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 (2)	Nombre de bénéficiaires (2)
12-févr.-10	15-avr.-10	15-avr.-14	31-déc.-16	5.71	148 911	58
18-janv.-11	15-avr.-11	15-avr.-15	31-déc.-16	5.72	308 020	120
Total					456 931	

⁽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

8.17 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 € recouvrait notamment :

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2015 soit 28,7 millions € recouvre notamment :

- à hauteur de 12,5 millions €, 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 €, des compléments de prix à payer à partir de 2013 au titre de l'acquisition des titres Ansamble ;
- à hauteur de 160,0 millions €, 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 €, 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 8,7 millions €, 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 4,1 millions € des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société Lexington.

8.18 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2015	Montant au 30/09/2014
Produits constatés d'avance	16,2	17,1
Dettes diverses	6,3	5,8
Total autres passifs courants	22,5	22,9

9. Engagements hors bilan

9.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

En garantie des financements bancaires et obligataires en cours au 30 septembre 2015 d'un montant total en principal de 1 356,4 millions € 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.

9.2 Cautions et garanties données/reçues

(En millions €)	Montant au 30/09/2015	Montant au 30/09/2014
Cautions sur contrats commerciaux (1)	306,1	254,7
Total des cautions et garanties données (2)	306,1	254,7

(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.

9.3 Engagements en matière de location simple

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2015, le total des engagements donnés s'élève à 214,5 millions € dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 72,2 millions € ;
- de 1 à 5 ans : 129,2 millions € ;
- plus de 5 ans : 13,1 millions €.

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 84,6 millions € ;
- des loyers de bureaux pour 129,9 millions €.

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2014, le total des engagements donnés s'élève à 212,8 millions € dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 76,8 millions € ;
- de 1 à 5 ans : 121,8 millions € ;
- plus de 5 ans : 14,2 millions €.

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 € ;
- des loyers de bureaux pour 116,6 millions €.

10. Transactions avec les parties liées

10.1 Rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants

Monsieur Philippe Salle est Président Directeur Général et mandataire social de la société Elior SA.

Les parties liées concernent les dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

(En millions €)	Montant au 30/09/2015	Montant au 30/09/2014
Avantages à court terme (montant au compte de résultat)	4.9	11.7
Avantages postérieurs à l'emploi (passif au bilan)	ns	0.9

Ces avantages incluent les jetons de présence, les rémunérations et avantages de toute nature versés (ou procurés sur la période pour les fonctions exercées) par les sociétés Elior SA et/ou les sociétés du Groupe Elior. Pour l'exercice clos le 30 septembre 2015, ils concernent les membres de l'Executive Team qui est composée de 4 membres dont le Président Directeur Général du Groupe à compter de sa prise de fonction le 1^{er} mai 2015. Pour l'exercice clos le 30 septembre 2014, les avantages concernaient les 8 membres du Comité Exécutif du Groupe et ils incluaient une rémunération exceptionnelle au titre de l'IPO pour un total de 6,2m€.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, une indemnité de rupture a été accordée au Directeur Général du Groupe et est incluse dans les montants ci-dessus pour un total de 2,3 millions d'euros (incluant une prime de non concurrence étalée sur une période de 2 ans à compter du 1^{er} septembre 2015) dont un montant de 1,6 millions d'euros a été payé sur l'exercice.

10.2 Autres transactions avec les parties liées

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 prestations de services d'une durée d'une année, afin de conseiller la Société et de l'appuyer en matière de croissance externe et/ou de partenariats en contrepartie d'une rémunération annuelle de 160 000 euros. La rémunération facturée

par SOFIBIM au cours des 12 mois clos le 30 septembre 2015 s'est élevée à 160 000 euros.

Il n'y a pas d'autres charges ou avantages économiques relatives à / détenus par les dirigeants sociaux d'Elior que ceux décrits ci-dessus.

11. Gestion des risques financiers et instruments financiers

11.1 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 19,2% (2014 : 16,0%) du chiffre d'affaires consolidé du Groupe dont 6,7% (2014 : 5,3%) pour la Grande-Bretagne et 10,7% pour les USA (2014 : 9,0%).

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 lors du refinancement, à l'intérieur du SFA, de la dette de THS qui est libellée en dollars US pour 200 millions \$ au 30 septembre 2015. 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.

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 34,1 millions £ au 30 septembre 2015 et 40,3 millions £ au 30 septembre 2014. De même, Áreas 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 84 millions \$ au 30 septembre 2015.

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 2015 (0,7433) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat

opérationnel courant consolidés de respectivement 18 millions € et 0,7 million € ; 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 2015 (1,1491) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 29 millions € et 1,4 millions €.

11.2 Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») et sur le LIBOR en \$, 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). 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 2015, les suivants pour Elior et Elior Participations :

- pour la période 31/12/2015 au 31/12/2016, un taux de 0,234% pour les couvertures fermes (950 M€) ;
- pour la période 31/12/2016 au 30/09/2018, un taux de 0,234% pour les couvertures fermes (950 M€) ;
- pour la période 30/09/2018 au 30/09/2019, un taux de 0,304% pour les couvertures fermes (150 M€).

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor 6 mois) sont, au 30 septembre 2014, les suivants pour Elixir et Elixir 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€).

Ces taux ne comprennent pas les marges de crédit du Groupe, détaillées à la note 8 / 15 / 1. Compte tenu de ces éléments, la sensibilité des frais financiers du Groupe à la hausse des taux d'intérêts sur l'exercice 2015/2016 est d'environ 1 millions €.

11.3 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 2015 :

		Au 30 septembre 2015 Audité			Au 30 septembre 2014 Audité		
(En millions d'euros)	Devise d'émission	Dette courante	Échéance > 1 an et < 5 ans	Échéance > 5 ans	Dette non courante	Dette courante	Dette non courante
Dettes bancaires							
Emprunts moyen terme - Elior SA	€		168,0	32,0	200,0		200,1
Emprunts moyen terme - Elior Participations SA et THS	€ / \$		721,5	118,0	839,5		872,2
Autres dettes bancaires moyen et long terme	€		0,9		0,9		28,2
Sous-total dettes bancaires		0,0	890,4	150,0	1 040,4	0,0	1 100,5
Autres dettes							
Emprunt obligataire Elior (placement privé USD)	\$			89,5	89,5		
Elior Finance & Co SCA - obligations senior garanties, échéance mai 2020, taux 6,5 %	€		227,5		227,5		227,5
Crédit-bail	€	4,2	12,6	0,0	12,6	4,0	12,3
Emprunts et dettes financières diverses (1)	€ / \$	106,5	179,6	0,4	180,0	54,5	176,3
Découverts bancaires (2)	€	2,3				17,8	
Comptes courants (2)	€	0,3				0,0	
Intérêts courus sur emprunts (2)	€	10,3				13,6	
Sous-total autres dettes		123,5	419,7	89,9	509,6	90,0	416,1
Total dettes financières		123,5	1 310,1	239,9	1 550,0	90,0	1 516,6

(1) Y inclus dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales (voir note 8 / 12)

(2) Dette considérée comme un passif de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

11.4 Exposition au risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risque de contrepartie

sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. Dans l'ensemble, la valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés annuels, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe estime qu'il a une exposition très limitée aux concentrations de risque de crédit relatives aux créances clients. Les bilans des sociétés de l'activité Restauration

de concession du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de l'activité restauration collective & Services, le nombre important et la forte dispersion des clients et des sites opérés rendent les problèmes de concentration du risque clients non significatifs au niveau du bilan consolidé du Groupe.

Le Groupe conclut des contrats de couverture avec des institutions financières de premier rang et considère actuellement que le risque de manquement par ses contreparties à leurs obligations est extrêmement faible, puisque l'exposition financière de chacune de ces institutions financières est limitée.

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.

11.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

(En millions €)	Coût amorti	Niveau de juste valeur	au 30/09/2015		au 30/09/2014	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	✓		48,6	48,6	31,8	31,8
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	3,1	3,1	1,9	1,9
Instruments financiers dérivés		Niv 2	-	-	-	-
Clients et autres créances d'exploitation	✓		907,2	907,2	907,8	907,8
Autres actifs courants	✓		59,4	59,4	49,0	49,0
Créances financières court terme	✓		10,9	10,9	5,9	5,9
Trésorerie		Niv 1	210,4	210,4	220,3	220,3
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	✓		1 654,0	1 654,0	1 588,5	1 588,5
Instruments financiers dérivés		Niv 2	20,6	20,6	27,3	27,3
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	28,7	28,7	186,3	186,3
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		701,0	701,0	687,0	687,0
Dettes sur immobilisations	✓		23,9	23,9	24,6	24,6

12. Evénements postérieurs à la clôture des exercices du 30 septembre 2015

Partenariat Elior et Alain Ducasse Entreprise

En application d'un protocole d'accord de partenariat stratégique et culinaire signé avec le chef Alain Ducasse en date du 5 octobre 2015, Elior va prendre une participation de l'ordre de 10% dans la société Alain Ducasse Entreprise. Cette prise de participation se traduira par la souscription d'obligations convertibles et l'achat d'actions de capital qui seront réalisées au cours du premier semestre de l'exercice 2015/2016.

Acquisition des sociétés Cura et ABL par THS aux Etats-Unis

THS, filiale de restauration collective d'Elior aux Etats-Unis, a procédé aux acquisitions successives en octobre et en novembre 2015 des sociétés Cura Hospitality (basée à Pittsburg en Pennsylvanie) et ABL Management (basée à Baton Rouge en Louisiane). Ces deux sociétés représentent un chiffre d'affaires annuel total de plus de 100 millions de dollars US en restauration collective respectivement sur le marché des maisons de retraite et en milieux hospitaliers (Cura) et de l'enseignement et du pénitentiaire (ABL Management).

13. Informations diverses

13.1 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 3,5 millions € au 30 septembre 2015. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes

pour un montant de 2,9 millions € et pour 0,6 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.

14. Périmètre de consolidation au 30 septembre 2015

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
C2L			HOLD	IG
E.L.R.E.S.			COLL/HOLD	IG
ECP France			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 Gares			CONC	IG
Elior Concessions Marketing			MO	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 Approvisionnement			COLL	IG
Elior Restauration et Services			HOLD	IG
Elior Retail Gares			CONC	IG
Elior Services à la Personne	EC		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
First Maintenance Company			COLL	IG
G.S.R			CONC	IG
H.R.C.			CONC/HOLD	IG
IFRC			MO	IG
L'Alsacienne de Restauration			COLL	IG
Loiretal	49%	49%	CONC	MEE
Newrest	35%	35%	CONC	MEE
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
Sercam			CONC	IG
Services et Santé			COLL	IG
SG2P			CONC	IG
SG2S			CONC	IG
SGAR			CONC	IG
SHAIB			CONC	IG
SHRHM	69%		CONC	IG
SLRH			CONC	IG
SMR			COLL	IG
Soferest			CONC	IG
Soreno			COLL	IG
Soreset			COLL	IG
SPPJ	25%	45%	CONC	MEE
SPR			CONC	IG
SRAB			CONC	IG
SRAM	44%		CONC	IG
SRBS	40%	40%	CONC	MEE
SRHAJ			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			CONC	IG
Espagne				
Arco Duplo	70%	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
Gascesa	50%	100%	CONC	IG
Áreas			CONC/HOLD	IG
Can-Áreas			CONC	IG
Carmen	19%	100%	CONC	IG
Contrame 99			HOLD	IG
Distri-Áreas			CONC	IG
Elite Aeropuertos 2010			CONC	IG
General de Restaurantes 2000			CONC	IG
Hold & Co Espana	50%	50%	CONC	MEE
Miconta 99			HOLD	IG
Serunión			COLL/HOLD	IG
Serunión Norte			COLL	IG
Serunión Servicios			COLL	IG
Serunión Vending			COLL	IG
Etats-Unis d'Amérique				
Aladdin Food Management Services	77%	100%	COLL	IG
AmeriServe	77%	100%	COLL	IG
Áreas USA inc			CONC	IG
A'Viands	77%	100%	COLL	IG
CFM	77%	100%	COLL	IG
Dowling Food Service Management	77%	100%	COLL	IG
Fitz Vogt Acquisition	77%	100%	HOLD	IG
Fitz Vogt & Associates	77%	100%	COLL	IG
Fitz Vogt & Enterprises	77%	100%	COLL	IG
Gourmet Acquisition Holding	77%	100%	HOLD	IG
Gourmet Acquisition	77%	100%	HOLD	IG
Lindley Acquisition	77%	100%	HOLD	IG
Summit Food Service	77%	100%	COLL	IG
TrustHouse Services Holding	77%	100%	HOLD	IG
TrustHouse Services Group	77%	100%	MO	IG

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Valley Services		77%	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
Lexington	EC			CONC	IG
Riverside Events		50%	50%	CONC	MEE
Italie					
Elior Ristorazione		99%		COLL	IG
Elior Concessioni SRL				HOLD	IG
Elichef				HOLD	IG
Elior Servizi		99%		COLL	IG
Gemeaz		99%		COLL	IG
Gemeaz Immobiliare		99%		MO	IG
Meridia		50%		COLL	IG
MyChef				CONC	IG
SEA Services		60%	100%	CONC	IG
Mexique					
Aerocomidas				CONC	IG
Aeroboutiques de Mexico				CONC	IG
Portugal					
Areas Portugal				CONC	IG
Feito de Portugal				CONC	IG
Seruni3n Restaurantes Portugal				COLL	IG
Unitrato				CONC	IG
Suisse					
Elior Suisse	EC			CONC	IG

- Les lettres IG indiquent les sociétés consolidées par la méthode de l'intégration globale.
- Les lettres MEE indiquent les sociétés consolidées par la méthode de mise en équivalence.
- Les lettres COLL indiquent l'activité de restauration collective et services.
- Les lettres CONC indiquent l'activité de restauration de concession.
- Les lettres HOLD indiquent les sociétés ayant une activité de holding.
- Les lettres MO indiquent les sociétés ayant une activité de sièges et moyens fonctionnels.
- Les lettres EC indiquent une entrée de périmètre au cours de l'exercice.
- Les lettres CM indiquent un changement de méthode de consolidation.

4.9 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2014-2015 – RFA

Elior
61-69 rue de Bercy
75012 Paris

Aux 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 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Elior S.A., 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 6.5 et 6.6 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 6.6 de l'annexe donne une information appropriée.

Comme indiqué dans la note 6.24 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 19 janvier 2016

KPMG Audit IS,
François Caubrière, Associé

PricewaterhouseCoopers Audit,
Anne-Laure Julienne, Associée,
Eric Bertier, Associé

4.10 COMPTES SOCIAUX ELIOR POUR L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2015

COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2015	Exercice clos au 30/09/2014
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	4.10.3.1	22 371	21 310
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges			
Autres produits			4
Total produits d'exploitation		22 371	21 314
Charges d'exploitation			
Achats consommés		2	18
Autres charges d'exploitation		12 963	10 762
Impôts et taxes		841	531
Charges de personnel		20 728	26 281
Dotations aux amortissements et provisions		645	115
Total charges d'exploitation		35 179	37 707
Résultat d'exploitation		(12 808)	(16 393)
Résultat financier	4.10.3.2	34 534	(44 107)
Résultat exceptionnel	4.10.3.3	(1)	(6 571)
Impôts sur les bénéfices	4.10.3.4	(102 592)	(32 528)
Résultat net		124 317	(34 543)

BILAN - ACTIF

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2015			Exercice clos au 30/09/2014
		Brut	Amort. Et Prov.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.10.4.1	2 079	78	2 001	2 000
	et 4.10.4.3				
Immobilisations corporelles	4.10.4.1	2 864	922	1 942	2 056
	et 4.10.4.3				
Immobilisations financières	4.10.4.2	1 741 200		1 741 200	1 741 197
Total Actif immobilisé		1 746 143	1 000	1 745 143	1 745 253
Avances et acomptes versés		1		1	
Clients et comptes rattachés		661		661	305
Autres créances	4.10.4.4	958 688		958 688	609 483
Valeurs mobilières de placement		2 046		2 046	1 022
Disponibilités		29		29	911
Charges constatées d'avance		651		651	78
Total Actif Circulant		962 076		962 076	611 799
Ecarts de conversion actif		1 890		1 890	
TOTAL DE L' ACTIF		2 710 109	1 000	2 709 109	2 357 052

BILAN - PASSIF

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2015	Exercice clos au 30/09/2014
Capital		1 723	1 644
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 663 232	1 526 899
Réserves		140	140
Report à nouveau		261 732	329 150
Résultat de l'exercice		124 317	(34 543)
Total des Capitaux Propres	4.10.4.7	2 051 144	1 823 289
Produits des émissions de titres participatifs			
Provisions pour Risques et Charges	4.10.4.9	2 913	493
Emprunts et dettes financières		524 025	434 332
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 495	17 335
Autres dettes		125 640	81 603
Total des Dettes	4.10.4.10	653 161	533 270
Ecarts de conversion passif		1 892	
TOTAL DU PASSIF		2 709 109	2 357 052

4.10.1 FAITS CARACTÉRISTIQUES SURVENUS DURANT L'EXERCICE

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

Elle comporte des éléments d'information complémentaire au bilan et au compte de résultat, de façon à ce que l'ensemble donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que pour autant qu'ils aient une importance significative.

4.10.1.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société

Elior SA est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé à Paris, 61-69 rue de Bercy.

Au 30 septembre 2015, ELIOR est détenue à 29,81 % par des fonds d'investissement gérés par Charterhouse et Chequers, à 20,61 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 5,22 % par Corporacion Empresarial Emesa et à 44,36 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le 11 juin 2014.

La société ELIOR est la société mère du groupe Elior.

4.10.1.2 Evénements significatifs de l'exercice

4.10.1.2.1 Acquisition et cession de titres AREAS

Suite à l'annonce le 30 avril 2015 de la signature du protocole d'accord avec Corporacion Empresarial Emesa (« Emesa »), Elior a conclu l'acquisition de la participation minoritaire de 38,45% détenue par Emesa dans sa filiale espagnole Areas. Par cet accord le groupe Elior porte sa participation dans Areas à 100% et Emesa devient un actionnaire significatif d'Elior.

La transaction a été finalisée en juillet 2015 et comprends :

- un règlement en numéraire de 46 millions d'euros
- et l'attribution à Emesa de 9 millions d'actions Elior, dont :
 - un total de 1 282 500 actions existantes provenant de rachats d'actions propres effectués par Elior sur le marché pour un montant de 21,7 millions d'€ et

- une émission de 7 717 500 actions nouvelles Elior.

Ces actions Areas ont été immédiatement reclassées dans la holding Elior Concessions pour leur coût d'entrée.

4.10.1.2.2 Renégociation de la dette bancaire syndiquée d'Elior en € (5ème amendement)

Elior 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 qui a porté sur un montant total de 200 millions € a permis de réduire significativement le coût de sa dette senior avec une réduction des marges d'intérêts, d'étendre sa maturité jusqu'en 2019 et 2022 (pour une partie de celle-ci) et d'alléger les covenants financiers et extra-financiers. Les commissions versées aux banques lors de cet amendement pour un montant de 4,9 millions d'euros sont enregistrées au compte de résultat.

4.10.1.2.3 Versement du dividende Elior le 10 Avril 2015

Le dividende de 32,9 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2014, correspondant à un dividende par action de 0,20€, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2015 a été mis en paiement le 10 avril 2015. La Société n'a, en revanche, distribué aucun dividende au titre des deux exercices qui l'ont précédé.

4.10.1.2.4 Remboursement et refinancement de la dette d'acquisition de THS USA en \$

La société a signé les 28 mai et 23 juin 2015 les 6^{ème} et 7^{ème} amendement au SFA en vue notamment (i) de l'émission par Elior SA d'obligations d'un montant en principal de 100 millions de dollars U.S. dans le cadre d'un placement privé souscrit par un investisseur, (ii) de la mise en place dans le cadre du SFA d'une nouvelle Facility I d'un montant en principal de 100 millions de dollars U.S. et (iii) de la mise en place dans le cadre du SFA d'une nouvelle facilité au titre de la Uncommitted Revolving Facility d'un montant en principal de 250 millions de dollars U.S. Les tirages correspondants à ce nouvel amendement ont été effectués le 28 mai 2015.

L'émission d'obligations par la Société pour un montant maximum en principal de 100 millions de dollars U.S. est rémunérée au taux Libor U.S. 6 mois plus une marge de

2,15% par an à sa mise en place qui pourrait être portée à un maximum de 2,60% par an, et dont la maturité est de 7 ans.

La nouvelle Facility I a une même maturité de 5 ans et est rémunérée au taux Libor U.S dollars plus une marge de 1,70% par an à sa mise en place qui pourra varier en fonction du ratio de levier sans pouvoir excéder 1,95% par an. Elle est soumise à toutes les autres conditions du SFA.

La nouvelle Revolving Facility a une même maturité de 5 ans. En cas d'utilisation, elle est rémunérée au taux Libor U.S dollars plus une marge de 1,30% par an à sa mise en place qui pourra varier en fonction du ratio de levier et de

son taux d'utilisation sans pouvoir excéder 1,95% par an. Elle est soumise à toutes les autres conditions du SFA.

Ces nouveaux financements ont notamment permis le remboursement de la dette sans recours sur Elior contractée par THS en 2013 lors de son acquisition par Elior, laquelle a été immédiatement remplacée par un financement intragroupe via la centrale de trésorerie du Groupe. A compter de ce remboursement, les sociétés du groupe THS sont désormais considérées comme des filiales d'Elior SA au titre du SFA.

4.10.2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

4.10.2.1 Principes et règles comptables

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2015 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 2014-2015 sont identiques à ceux de l'exercice 2013-2014. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

4.10.2.2 Méthodes d'évaluation

Les principales méthodes retenues sont les suivantes:

4.10.2.2.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les éléments des immobilisations corporelles et incorporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat et aux frais accessoires, hors frais d'acquisition.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaires, en fonction de leur durée de vie prévue :

- Logiciels : 1 à 6 ans
- Agencements et aménagements des constructions 5 à 10 ans
- Matériel et Outillages 5 à 7 ans
- Matériel informatique 3 à 4 ans

4.10.2.2.2 Participations et autres titres immobilisés

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Cette valeur d'inventaire correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, appréciée par rapport à la quote-part de capitaux propres détenus, corrigée des perspectives d'évolution des filiales concernées.

4.10.2.2.3 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation individuelle qui peut conduire, le cas échéant, à la constitution d'une provision pour dépréciation lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

4.10.2.2.4 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Ecart de conversion ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

4.10.2.3 Intégration fiscale

A compter du 1er février 2006, ELIOR SA 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 2015 :

(en milliers d'euros)	
Charge d'impôt du Groupe	2 101
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	(104 909)
Crédit impôt Mécénat	(3)
Divers	219
Charge / (profit) d'intégration fiscale	(102 592)

4.10.2.4 Identité de la Société consolidante

Au 30 septembre 2015, ELIOR SA est la société mère pour la préparation des comptes consolidés du Groupe ELIOR.

4.10.2.5 Engagements de retraite

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en

« engagements financiers ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « engagements hors bilan » après prise en compte le cas échéant de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

4.10.3 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

4.10.3.1 Détail du chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Etranger	Montant au 30/09/15	Montant au 30/09/14
Animation du groupe et prestations de services	7 697	4 428	12 125	10 934
Refacturation de personnel	5 933		5 933	5 757
Refacturation de coûts d'assurances	2 951	206	3 157	3 186
Refacturations diverses	800	356	1 156	1 433
TOTAL	17 381	4 990	22 371	21 310

4.10.3.2 Résultat financier

	Montant au 30/09/15	Montant au 30/09/14
Dividendes reçus des filiales	62 964	-
Intérêts et produits assimilés	889	484
Intérêts et charges assimilées	(29 319)	(44 591)
TOTAL	34 534	(44 107)

4.10.3.3 Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/15	Montant au 30/09/14
Variation nette des provisions pour charges	-	1 400
Charges liées au refinancement de la dette financière	-	(7 970)
Divers	(1)	(1)
TOTAL	(1)	(6 571)

4.10.3.4 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/15	impôt dû	Résultat net au 30/09/15	Résultat net au 30/09/14
Résultat courant	21 726		21 726	(60 500)
Résultat exceptionnel	(1)		(1)	(6 571)
Intégration Fiscale		(102 589)	102 589	32 522
Crédit impôt mécénat		(3)	3	6
TOTAL	22 255	(102 592)	124 317	(34 543)

4.10.4 NOTES SUR LE BILAN

4.10.4.1 Etat des immobilisations incorporelles et corporelles

Détail des postes	Montant brut au 30/09/14	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/15
Immobilisations incorporelles	2 079			2 079
Immobilisations corporelles	2 864			2 864
TOTAL	4 943	-	-	4 943

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.

4.10.4.2 Etat des amortissements

Détail des postes	Montant au 30/09/2014	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/15
Immobilisations incorporelles	78			78
Immobilisations corporelles	807	115		922
TOTAL	885	115	-	1 000

4.10.4.3 Etat des immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/2014	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/15
Titres de participation	1 741 183	202 753	202 753	1 741 183
Autres titres immobilisés	-	21 700	21 697	3
Dépôts	14			14
TOTAL	1 741 197	224 453	224 450	1 741 200

Au 30 septembre 2015, la société détient 139 312 620 actions Elior Participations pour une valeur brute totale de 1 740 720 983,30 euros, et 500 actions Bercy Participations pour une valeur totale de 461 907,33 euros.

La variation des titres de participation correspond à l'acquisition des titres Areas en juillet 2015 qui ont été immédiatement reclassés chez Elior Concessions au coût d'achat.

4.10.4.4 Montants et échéances des immobilisations financières et des créances

Détail des postes	Montant au 30/09/2015	à un an au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	14	2	12
Clients et comptes rattachés	661	661	
Autres créances	64 603	64 603	
Créances fiscales sur sociétés intégrées	4 755	4 755	
Groupe et associés	889 330	889 330	
Charges constatées d'avance	651	651	
TOTAL	960 014	960 002	12

4.10.4.5 Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/15
Clients, factures à établir	383
Divers	160
TOTAL	543

4.10.4.6 Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/15
Charges d'exploitations	621
Charges financières	30
TOTAL	651

4.10.4.7 Capitaux propres

Détail des postes	Montant au 30/09/2014	Affectation Résultat 09/2014	Distribution	Augmentation de capital	Résultat au 30/09/2015	Montant au 30/09/2015
Capital	1 644			79		1 723
Primes d'émission et d'apport	1 526 899			136 333		1 663 232
Réserves	140					140
Report à nouveau	329 149	(34 543)	32 874			261 732
Résultat	(34 543)	34 543			124 317	124 317
TOTAL	1 823 289	-	32 874	136 412	124 317	2 051 144

4.10.4.8 Composition du capital social

	Montant au 30/09/14	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/15
Nombre d'actions	164 370 556	7 954 688		172 325 244
Montant	1 643 706	79 547		1 723 253

Au 30 septembre 2015, le capital de la société Elio SA est de 1.723.252,44 euros divisé en 172.325.244 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

L'augmentation de capital intervenue sur l'exercice concerne l'émission de 7 717 500 actions Elio émises à 17,50€ lors de l'acquisition des 38,45% du capital d'Areas, ainsi que 237 188 actions émises suite à l'exercice de stock options (voir note 4.10.5.2 ci-dessous).

4.10.4.9 Provisions

Détail des postes	Montant au 30/09/2014	Dotations	Reprises	Montant brut au 30/09/2015
Autres provisions pour risques et charges		530		530
Provisions pour impôts	493			493
Provisions pour perte de change		1 890		1 890
TOTAL	493	2 420	-	2 913
Dont dotations et reprises				
- d'exploitation		530		
- financières		1 890		

4.10.4.10 Montants et échéance des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/2015	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dettes obligataires (placement privé en USD)	89 470			89 470
Dettes bancaires	200 893	893	168 000	32 000
Dettes financières diverses	233 662	6 162	227 500	
Fournisseurs	3 495	3 495		
Autres dettes	38 552	38 552		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées	87 088	87 088		
TOTAL	653 160	136 190	395 500	121 470

Les dettes d'Elior au 30 septembre 2015 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2015 est :

- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2015 de 200,0 millions € amortissable en décembre 2019 pour 168 millions € et en décembre 2022 pour 32 millions €. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,90% pour la tranche à échéance 2019 et 2,75% pour la tranche à échéance 2022. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 300,0 millions € (utilisable par Elior Participations ou par Elior) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,50% à échéance décembre 2019. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2015, cette ligne n'était pas utilisée par Elior ;
- une dette obligataire en \$ provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 lors du

refinancement de la dette initial d'acquisition de THS pour un montant de 100 millions \$ au 30 septembre 2015, soit une contrevaletur de 89,5 millions €, et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15%. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elior Participations ou par Elior) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,30%, à échéance en mai 2020. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2015, cette ligne n'était pas utilisée par Elior ;

- une dette pour un montant total de 227,5 millions € 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.

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	805	135	670			
Fournisseurs Groupe	31	31				
TOTAL	836	166	670	-	-	-

4.10.4.11 Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/15
Dettes financières, intérêts courus	7 056
Fournisseurs et comptes rattachés	2 659
Dettes fiscales et sociales	10 245
Clients, Avoirs à établir	725
TOTAL	20 685

4.10.5 AUTRES INFORMATIONS

4.10.5.1 Entreprises liées

Détail des postes	Montant au 30/09/15
ACTIF	
Immobilisations financières : titres de participation	1 741 183
Clients et comptes rattachés	382
Comptes courants financiers	889 330
Créances fiscales	64 603
Total	2 695 498
PASSIF	
Fournisseurs	31
Dettes fiscales	87 088
Autres dettes	725
Total	87 844
COMPTE DE RESULTAT	
Charges financières	
Produits financiers	63 052

Les entreprises liées sont les filiales du Groupe Elior consolidées par intégration globale.

4.10.5.2 Engagements financiers

4.10.5.2.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

En garantie des financements bancaires et obligataires en cours au 30 septembre 2015 d'un montant total en principal de 1.356,4 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.

4.10.5.2.2 Engagements en matière d'indemnités légales de départ en retraite

L'engagement de retraite est évalué selon la méthode actuarielle (méthode rétrospective avec salaires de fin de carrière ("Projected Unit Credit Method"), en conformité avec la recommandation de l'Ordre des Experts Comptables n° 1.23, de la recommandation n° 2003-R.01 de l'Autorité des Normes Comptables et de l'avis n°2004-05 du 25 mars 2004 de l'Autorité des Normes Comptables.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, de l'accord

d'entreprise ou des droits légaux applicables et en vigueur à la date de la clôture.

Cet engagement a été calculé plus particulièrement sur la base d'un taux d'actualisation net de 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 2015 s'élève à 1 609 272 euros.

4.10.5.2.3 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 ⁽²⁾ 2015	Nombre de bénéficiaires ²
12-févr.-10	15-avr.-10	15-avr.-14	31-mars-18	5.71	148 911	58
18-janv.-11	15-avr.-11	15-avr.-15	31-mars-18	5.72	308 020	120
Total					456 931	

⁽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

4.10.5.3 Effectif moyen de l'entreprise

Effectifs	Au 30/09/2015	Au 30/09/2014
Cadres	25	25
TOTAL	25	25

4.10.5.4 Filiales et participations

Liste des filiales et participations (Montant en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres hors Capital	Quote part capital	Valeur des titres brute	Valeur des titres nette	Prêts Avances	Cautions Avals	Chiffre d'affaires HT	Résultat Net	Dividendes Encaissés
Participations										
Bercy	37	61	100%	462	462	-	-	-	58	274
Participations ¹										
Elicor	5 310	174 592	100%	1 740 721	1 740 721	889 330	-	29 702	(145 482)	62 691
Participations ¹										

(1) Exercice du 1er octobre 2014 au 30 septembre 2015, données sociales

4.10.5.5 Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Détail	Base	Effet d'impôt Allègement
organic	16	5
Provisions	2 913	971
Allègement nette de la dette future d'impôt	2 929	976
Déficits reportables fiscalement avant intégration	4 285	1 429
Déficits reportables fiscalement après intégration	518 532	172 827

4.10.5.6 Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à 102 666 €.

4.10.5.7 Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

DETAIL (Montant en Euros)	Exercice 1/10/2010 30/09/2011	Exercice 1/10/2011 30/09/2012	Exercice 1/10/2012 30/09/2013	Exercice 1/10/2013 30/09/2014	Exercice 1/10/2014 30/09/2015
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 395 220	1 088 204	1 088 204	1 643 706	1 723 252
Nombre des actions ordinaires existantes	139 522 058	108 820 358	108 820 358	164 370 556	172 325 244
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	26 519 682	21 261 452	21 396 332	21 309 934	22 370 878
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	-25 547 726	148 203 995	-25 851 045	-68 356 619	24 260 349
Impôt sur les bénéfices	-38 318 664	-46 797 320	-50 666 041	-32 528 040	-102 592 298
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	13 575 049	196 372 241	3 882 411	-34 543 373	124 317 351
Droit des associés commandités	13 575	196 372	3 882		
Résultat distribué				32 874 111	55 144 078
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,09	1,79	0,23	-0,22	0,74
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,10	1,80	0,04	-0,21	0,72
Dividende distribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,20	0,32
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	48	26	25	25	25
Montant de la masse salariale de l'exercice	8 687 883	8 059 659	8 277 897	19 173 774	16 824 031
Montant versés au titre des avantages sociaux de l'exercice	3 845 598	3 213 912	3 518 448	7 107 350	3 903 951

4.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX 2014-2015 – RFA

Aux 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 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Elior S.A., 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.

I - 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 opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification de nos 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.

III - 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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly -sur-Seine, le 19 janvier 2016

KPMG Audit IS,
François Caubrière, Associé

PricewaterhouseCoopers Audit,
Anne-Laure Julienne, Associée,
Eric Bertier, Associé

4.12 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

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 ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis 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.

- **Éléments de rémunérations de Philippe Salle, Président Directeur Général de la société**

Conseil d'Administration ayant autorisé la convention : 29 avril 2015

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (Président Directeur Général)

Nature, objet et modalités :

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe de Philippe Salle sera égale pour l'exercice 2014/2015 à 900.000 euros brut, payée sur une base prorata temporis compte tenu de son entrée en fonction au 29 avril 2015, soit une rémunération fixe de 375.000 euros brut au titre de l'exercice 2014/2015. Cette rémunération fixe sera payée mensuellement.

Rémunération variable de base

En plus de la partie fixe de la rémunération, Philippe Salle a droit à une rémunération variable annuelle. Le montant de cette partie variable pourra être égal à 100% de la rémunération brute annuelle fixe (le « Montant Cible ») 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. Dans le processus d'élaboration de la rémunération variable, le comité des nominations et des rémunérations a considéré que ces critères quantitatifs étaient les plus appropriés au regard de la nature des métiers du Groupe et pour mesurer les niveaux de performances atteints.

Il appartiendra notamment au conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations de fixer chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération. La rémunération variable pourra par ailleurs être portée à 130 % du Montant Cible (soit 1.170.000 euros brut) en cas de dépassement de ces objectifs. Gilles Auffret a indiqué que la nomination de Philippe Salle sept mois après le début de l'exercice 2014/2015 ne permet pas d'apprécier pleinement l'impact de son action sur les activités et les résultats du Groupe. En conséquence et par exception, pour l'exercice 2014/2015 la partie variable de la rémunération de Philippe Salle a été fixée forfaitairement à 100% de sa rémunération fixe calculée prorata temporis,

soit un montant de 375.000 euros brut. Cette rémunération sera payée en une seule fois en octobre 2015. En cas de cessation de ses fonctions de Président-directeur général avant le 30 septembre 2015, Philippe Salle perdrait tout droit au versement de la partie variable de sa rémunération 2014/2015.

Rémunération variable long terme

Le montant de la rémunération variable long terme (ci-après « RVLTL ») de Philippe Salle est fonction de la croissance du bénéfice net par action de la Société retraité des éléments exceptionnels (ci-après « BNPA ») au titre des 5 exercices sociaux ouverts à compter du 1^{er} octobre 2014. Le montant des éléments exceptionnels à prendre en compte pour le calcul du BNPA est arrêté à la clôture de chaque exercice par le comité d'audit.

L'octroi de cette rémunération variable long terme sera conditionné au maintien de ses fonctions de président-directeur général de la Société sur une période donnée suivant l'acquisition de la RVLTL concernée.

Le montant de la RVLTL au titre d'un exercice donné sera fonction du niveau de BNPA atteint au titre dudit exercice, avec un mécanisme de seuil de déclenchement et de plafonnement au terme duquel le montant de la rémunération variable pourra varier entre 1,25 et 2,5 millions d'euros brut par exercice donné, étant précisé qu'aucune RVLTL ne sera due au titre d'un exercice donné si le seuil de déclenchement n'est pas atteint.

Le montant de la RVLTL au titre d'un exercice donné N sera acquis à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice N et sera payé à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice N si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior à cette dernière date. Ainsi à titre d'exemple, le montant de la RVLTL de l'exercice 2018 ne sera acquis qu'au 30/09/2020 et ne sera mis en paiement que le 30/09/2022 si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior à cette même date.

Par exception, les montants des RVLTL acquises au titre des exercices 2015, 2016 et 2017 seront payées à la clôture du deuxième exercice suivant l'exercice concerné dans la limite de 1,25 million d'euros, l'excédent éventuel étant payé selon le principe énoncé au paragraphe ci-dessus, c'est-à-dire à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice concerné si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior à cette date.

En outre, si le mandat de président-Directeur général de Philippe Salle prenait fin entre la date d'acquisition de la RVLTL et la date de son paiement pour cause de décès, de longue maladie ou de révocation pour tout motif autre

qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein du Groupe, la RVLTL acquise serait payée par exception dès la date de fin de ses fonctions.

Le taux de progression du BNPA fixé par le conseil d'administration sur la période concernée (cinq exercices sociaux ouverts à compter du 1^{er} octobre 2014) conduit à un quasi doublement du BNPA d'ici à fin 2019.

Indemnité de départ

Le Conseil d'Administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe de versement d'une indemnité de départ due à Philippe Salle, en cas de révocation de ses fonctions de Président Directeur Général de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du code de commerce. Cette indemnité est fixée à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute RVLTL) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration. Cette indemnité de départ sera due si, à la date de décision de la révocation, l'une des deux conditions de performance suivantes est remplie :

- le résultat net ajusté du Groupe et le cash-flow des opérations généré par le Groupe est supérieur ou égal à 2/3 du budget sur deux années consécutives ; et
- la performance du titre Elior en bourse appréciée sur deux années consécutives est supérieure ou égale à 2/3 de la moyenne de la performance des titres des trois plus grosses capitalisations boursières de sociétés cotées dans un marché de l'Union Européenne et du même secteur d'activité que le Groupe sur cette même période.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, qui sera caractérisée notamment, mais non exclusivement, dans les cas suivants :

- comportement inapproprié pour un dirigeant (critique de la Société et de ses organes dirigeants envers les tiers...) ;
- absence répétée de prise en compte des décisions du conseil d'administration et/ou agissements contraires auxdites décisions ;
- erreurs de communication répétées portant gravement atteinte à l'image et/ou à la valeur de la Société (impact sur le cours de bourse).

Aucune indemnité de départ ne sera due en cas de démission de Philippe Salle de ses fonctions de Président Directeur Général de la Société.

Véhicule de fonction

Philippe Salle disposera d'un véhicule de fonction qu'il pourra utiliser à des fins personnelles et qui sera déclaré à titre d'avantage en nature au sens de la réglementation fiscale et sociale.

Prestations sociales et assurances

Philippe Salle bénéficiera des régimes mis en place au sein du groupe Elior et applicables aux mandataires sociaux en matière de couverture sociale et de retraite ainsi qu'en matière d'assurance responsabilité civile professionnelle.

Motif justifiant de l'intérêt pour la société : « Le comité des nominations et des rémunérations s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération, ses composantes et ses montants tenaient compte de l'intérêt général de la société, des pratiques de marché et du niveau de performances attendues. Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la rémunération proposée compte tenu des activités de la société, de son environnement concurrentiel et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales. Le comité a en particulier veillé à ce que la rémunération contienne une partie variable à long terme pour assurer la stabilité de la direction générale du Groupe, facteur important pour assurer le déploiement efficace de la stratégie qui sera arrêtée et la réalisation des objectifs en termes de développement et de croissance. »

- **Indemnité de non-concurrence au bénéfice de Philippe Salle, Président Directeur Général de la société**

Conseil d'Administration ayant autorisé la convention : 29 avril 2015

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (Président Directeur Général)

Nature, objet et modalités : le Conseil d'Administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe d'un accord de non-

concurrence. La Société a conclu avec Philippe Salle un accord de non-concurrence. Aux termes dudit accord, Philippe Salle, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société, a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions de Président Directeur Général de la Société :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de Président Directeur Général de la Société ; cette obligation est toutefois limitée à certaines sociétés ; et/ou
- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux du Groupe ; et/ou
- d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, Philippe Salle percevrait sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50% de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors RVL) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors RVL) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

En cas de démission de Philippe Salle de ses fonctions de Président Directeur Général de la Société, cette dernière pourra toutefois décider d'exonérer Philippe Salle de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence susvisée.

En cas de révocation de Philippe Salle de ses fonctions de Président Directeur Général de la Société, l'indemnité de non-concurrence sera due, sauf si Philippe Salle et la Société décident d'un commun accord d'être libéré de leurs obligations réciproques au titre de l'engagement de non-concurrence. Il n'est pas prévu de régime de retraite spécifique.

Motif justifiant de l'intérêt pour la société : « Le Conseil d'administration a autorisé cette indemnité de non-concurrence en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de Président Directeur Général. »

Sixième amendement du 28 mai 2015 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA »)

Conseil d'Administration ayant autorisé la convention : 29 avril 2015

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le Président du Conseil de Surveillance est Sofibim à la date d'autorisation), Bercy Participations (dont le Président est Elior)

Personnes concernées : Gilles Cojan (Directeur Général de Sofibim et Administrateur d'Elior) et Robert Zolade (Administrateur et Président d'honneur d'Elior, et Président de Sofibim)

Nature et objet : afin de procéder au refinancement de la dette de THS, Elior a conclu, le 28 mai 2015, un sixième amendement au SFA.

Modalités : les principales dispositions du sixième amendement sont les suivantes :

- émission par Elior SA d'obligations d'un montant en principal d'environ 100 million dollars U.S. dans le cadre d'un placement privé souscrit par un investisseur ;
- mise en place dans le cadre du Contrat de Crédit d'une nouvelle Facility I chez Elior Participations (« Facility I4 ») d'un montant en principal de 50 million dollars U.S. ;
- mise en place dans le cadre du Contrat de Crédit d'une ligne de crédit revolving d'un montant en principal de 150 million dollars U.S. (« Revolving Facility 1 »).

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 (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.

En application de la loi, nous vous signalons que l'autorisation préalable donnée par le conseil d'administration ne comporte pas les motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société prévus par l'article L.225-38 du code de commerce.

Septième amendement du 23 juin 2015 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA »)

Conseil d'Administration ayant autorisé la convention : 28 mai 2015

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le Gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior, représentée par Philippe Salle), Bercy Participations (dont le Président est Elior, représentée par Philippe Salle)

Personnes concernées : Philippe Salle (Administrateur et Président directeur général d'Elior, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même Gérante d'Elior Participations)

Nature et objet : dans le cadre du refinancement de la dette Areas USA et du financement des futures acquisitions, Elior a conclu, le 23 juin 2015, un septième amendement au SFA.

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 (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.

Modalités : les principales dispositions du septième SFA sont les suivantes :

- mise en place d'une nouvelle tranche de financement chez Elior Participations (« Facility I5 ») d'un montant en principal de 50 million dollars U.S. ;
- mise en place d'une ligne de crédit revolving d'un montant en principal de 100 million dollars U.S. (« Revolving Facility 2 »).

En application de la loi, nous vous signalons que l'autorisation préalable donnée par le conseil d'administration ne comporte pas les motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société prévus par l'article L.225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- Conventions conclues dans le cadre de l'émission obligataire réalisée en avril 2013, « Senior Secured Notes 2020 »

Conseil d'Administration (ou Conseil de Surveillance avant le 11 juin 2014) ayant autorisé la convention : 17 avril 2013

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le Président du Conseil de Surveillance est Sofibim à la date d'autorisation), Bercy Participations (dont le Président est Elior), Elior Finance & Co, Elior Finance S.r.l. (gérant commandité d'Elior Finance & Co), et Bercy Présidence (fusionnée-absorbée par Elior le 11 juin 2014)

Personnes concernées : Gilles Cojan (Directeur Général de Sofibim, Administrateur d'Elior et membre du Conseil de Surveillance d'Elior Finance & Co), Robert Zolade (Administrateur et Président d'honneur d'Elior, membre du Conseil de Surveillance d'Elior Finance & Co, et Président de Sofibim), James Arnell (Administrateur d'Elior et membre du Conseil de Surveillance de Bercy Présidence), Olivier Dubois (Président du Conseil de Surveillance d'Elior Participations depuis le 16 juillet 2015 et gérant d'Elior Finance S.r.l.)

Nature et objet : 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 », 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.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : Au titre de cette convention, la Société a enregistré une charge de 120 milliers d'euros sur l'exercice clos le 30 septembre 2015.

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

Conseil d'Administration (ou Conseil de Surveillance avant le 11 juin 2014) ayant autorisé la convention : 29 janvier 2014

Entité cocontractante : Elior Participations, Bercy Participations, Elior Restauration et Services et Elior Concessions

Personnes concernées : BIM, Ori investissements, Lionel Giacomotto, James Arnell, Stéphane Etroy, Denis Metzger, Jérôme Kinas et Jacques Roux ;

Nature et objet : 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 quatrième amendement au SFA.

Modalités : les principales dispositions du quatrième SFA 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 nantissements prenant rang dans chaque cas après les nantissements 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 « Intercréditor 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.

Contrat de travail de Gilles Petit

Conseil d'Administration (ou Conseil de Surveillance avant le 11 juin 2014) ayant autorisé la convention : 11 juin 2014

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Gilles Petit (Directeur Général jusqu'au 10 mars 2015)

Nature et objet : Elior a conclu avec Gilles Petit, Directeur Général, en date du 11 juin 2014, un avenant à son contrat de travail conclu le 1er octobre 2010, conduisant à la suspension du contrat de travail de Gilles Petit le temps de l'exercice de son mandat de directeur général.

Modalités : au titre du contrat de travail, il est prévu qu'en cas de cessation de ce mandat, le contrat de travail de 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 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, Gilles Petit bénéficie au titre de son contrat de travail d'une indemnité de départ 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), Gilles Petit serait éligible, sous certaines conditions, au versement d'une indemnité contractuelle de rupture égale au maximum 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 la totalité de cette indemnité est

soumis à la réalisation de l'une des conditions de performance suivantes :

- le résultat net ajusté du Groupe et le cash-flow des opérations généré par le Groupe de l'exercice 2013-2014 devait être supérieur ou égal à 2/3 du budget ;
- la performance du titre Elior depuis l'introduction en bourse de la Société devait être supérieure ou égale à 2/3 de la moyenne de la performance de l'indice composite suivant : 1/3 CAC 40, 1/3 DJ Stoxx Telco et 1/3 DJ Stoxx Media.

La société a également conclu avec Gilles Petit, le 24 février 2014, un avenant à son contrat de travail prévoyant 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. 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.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : Le Conseil d'Administration du 10 mars 2015 a décidé de mettre fin au mandat de Directeur Général de Gilles Petit et a autorisé le versement en sa faveur d'une indemnité de départ et d'une indemnité de non-concurrence. La Société a enregistré à ce titre une charge de 1.105.023 euros au titre de l'indemnité de départ et une charge de 703.166 euros au titre de l'indemnité de non-concurrence sur l'exercice clos le 30 septembre 2015.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 10 mars 2015, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 15 janvier 2015.

Contrat de conseil et de prestation de services entre Sofibim et Elior

Conseil d'Administration ayant autorisé la convention : 6 novembre 2014

Entité cocontractante : Sofibim représentée par Gilles Cojan

Personnes concernées : Gilles Cojan (Directeur Général de Sofibim et Administrateur d'Elior) et Robert Zolade (Administrateur et Président d'honneur d'Elior, et Président de Sofibim)

Nature et objet : Sofibim, société contrôlée par Robert Zolade, représentée par Gilles Cojan et administrateur de la société, 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.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : Au titre de cette convention, la société a enregistré une charge de 160 milliers d'euros sur l'exercice clos le 30 septembre 2015.

Cinquième amendement du 3 décembre 2014 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA »)

Conseil d'Administration (ou Conseil de Surveillance avant le 11 juin 2014) ayant autorisé la convention : 2 décembre 2014

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le Président du Conseil de Surveillance est Sofibim à la date d'autorisation), Bercy Participations (dont le Président est Elior)

Personnes concernées : Gilles Cojan (Directeur Général de Sofibim, Administrateur d'Elior et), Robert Zolade (Administrateur et Président d'honneur d'Elior et Président de Sofibim)

Nature et objet : dans le cadre du réaménagement des financements du Groupe, Elior a conclu, le 3 décembre 2014, un cinquième amendement au SFA.

Modalités : les principales dispositions du cinquième SFA 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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 28 janvier 2016

KPMG Audit IS,
François Caubrière, *Associé*

PricewaterhouseCoopers Audit,
Anne-Laure Julienne, *Associée*,
Eric Bertier, *Associé*

INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL

5.1	Renseignements concernant Elixir SA	298	5.2.2	Titres non représentatifs de capital	310
5.1.1	Objet social (article 2 des statuts)	298	5.2.3	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	310
5.1.2	Exercice social (article 22 des statuts)	298	5.2.4	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré	312
5.1.3	Organes de direction	298	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	312
5.1.4	Direction générale (article 18 des statuts)	302	5.2.6	Historique du capital social	313
5.1.5	Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	303	5.3	L'actionnariat de la Société - RFA	315
5.1.6	Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des statuts)	303	5.3.1	Droit de vote des actionnaires	317
5.1.7	Assemblées générales (article 20 des statuts)	303	5.3.2	Composition du conseil d'administration et actionnariat de la société	317
5.1.8	Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	304	5.3.3	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	318
5.1.9	Identification des actionnaires et franchissements de seuils	304	5.3.4	Structure de contrôle	318
5.1.10	Clauses particulières régissant les modifications du capital social	305			
5.2	Le capital social - RFA	306			
5.2.1	Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	306			

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 «Gouvernement d'entreprise».

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 élection du nouveau président.

La limite d'âge du président du conseil d'administration est fixée à 70 ans. Ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il ait atteint l'âge de 70 ans.

Le président du conseil d'administration (i) organise et dirige les travaux de celui-ci, (ii) veille au bon fonctionnement des organes de la Société et (iii) s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont significatives pour aucune des parties, le président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du conseil d'administration et aux commissaires aux comptes.

5.1.3.4 Président d'honneur du conseil d'administration (article 15.6 des statuts)

Le conseil d'administration peut nommer, à titre honorifique, un président d'honneur, personne physique ayant exercé un mandat social au sein de la Société. Le président d'honneur est nommé pour une durée de quatre

ans et est rééligible, sans limitation, pour des périodes successives de quatre ans.

Le président d'honneur peut être invité aux réunions du conseil d'administration où il disposera d'une voix purement consultative (sans préjudice du droit de vote dont il dispose s'il est par ailleurs administrateur ou représentant permanent d'une personne morale administrateur). Il devra pour autant adhérer au Règlement Intérieur du conseil d'administration.

5.1.3.5 Administrateur référent (article 2.3 du Règlement Intérieur)

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts ;
- l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'administrateur référent en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ; et
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et

- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du 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 16.4 des statuts et article 4 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration, sont fixées par 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 des investissements 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 président-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 directeurs généraux délégués.

5.1.5 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉES AUX ACTIONS

5.1.5.1 Forme des actions (article 9 des statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

5.1.5.2 Droits de vote (article 10 des statuts)

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires. Elle n'ouvre pas droit à un droit de vote double.

5.1.5.3 Droit aux dividendes et profits (article 10 des statuts)

Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créées, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

5.1.5.4 Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficient d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le code de commerce.

5.1.5.5 Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

5.1.6 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES (ARTICLE 20.6 DES STATUTS)

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un

regroupement d'actions régulièrement effectué, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires.

5.1.7 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

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 - RFA

5.2.1 CAPITAL SOCIAL SOUSCRIT ET CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Au 31 décembre 2015, le capital s'élève à 1 723 541,44 euros, divisé en 172 354 144 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 10 mars 2015.

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Délégations utilisées
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	La Société a mis en œuvre le 28 juillet 2014 un contrat de liquidité sur l'action Elior. Le 30 avril 2015, le conseil d'administration a décidé la mise en place d'un programme de rachat d'actions (voir ci-dessous la section 5.2.4.1)
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	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
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	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Délégations utilisées
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	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
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	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
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	Délégation utilisée pour rémunérer l'apport par Emesa des actions d'Areas. Le capital social de la Société a été augmenté le 24 juillet 2015 d'un montant de 77.175 euros, pour le porter de 1.645.716,64 euros à 1.722.891,64 euros, par émission au prix unitaire de 17,50 euros, de 7.717.500 actions nouvelles de 0,01 euro de valeur nominale chacune, entièrement libérées et attribuées à Emesa.
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	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
17	Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel ¹	26 mois	Montant nominal maximal : 17 000 euros	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum	Délégations utilisées
19	Autorisation consentie au conseil d'administration aux fins de décider d'une ou plusieurs attributions d'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	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
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	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence
21	Réduction du capital par annulation d'actions	18 mois	Nombre maximum d'actions rachetées : 10 % du capital	Délégation non utilisée à la date du Document de Référence

(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 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 précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital (résolution n° 14).

Le tableau ci-dessous présente les délégations qui seront soumises au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 11 mars 2016 et qui priveront d'effet et remplaceront, si celles-ci sont approuvées par les actionnaires, les délégations en vigueur actuellement :

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
14	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 : 430 millions d'euros
17	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 ²	18 mois	Montant nominal maximal : 430 000 euros Montant nominal maximum de titres de créance : 750 millions d'euros
18	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	18 mois	Montant total nominal : 430 000 euros Montant nominal maximum de titres de créance : 750 millions d'euros
19	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	18 mois	Montant total nominal : 300 000 euros Montant nominal des titres de créance : 500 millions d'euros
20	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)	18 mois	Montant nominal qui s'imputera sur le montant du plafond suivant : Montant nominal maximal : 15 % de l'émission initiale
21	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	18 mois	Dans la limite de 10 % du capital social
22	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	18 mois	Le montant maximum de l'augmentation de capital ne pourra excéder le montant des sommes pouvant être incorporées au capital à la date de la décision du conseil d'administration faisant usage de cette délégation.

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Résolution	Nature de la délégation	Durée maximum	Montant nominal maximum
23	Emission d'actions et/ou de valeurs mobilières réservés aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel ⁽¹⁾	18 mois	Montant nominal maximal : 17 200 euros
25	Autorisation consentie au conseil d'administration aux fins de décider d'une ou plusieurs attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions, assorties de conditions de performance individuelle et/ou collective, 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 2,2% du capital social de la Société au jour de l'attribution des options
26	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 0,3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution
27	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 900 000 euros (résolution n° 24).

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

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. Le 15 mars 2015, les actionnaires de la Société ont voté une nouvelle délégation qui a mis fin à celle-ci et qui a autorisé 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 300 millions d'euros et pour un nombre maximal d'actions égal à 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société. Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 18 euros (hors frais d'acquisition).

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 d'une telle 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.

Mises en œuvre de la délégation

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.

Par avenant en date du 19 mars 2015 au contrat de liquidité confié par Elior à Rothschild & Cie Banque, les moyens affectés au contrat de liquidité ont été augmentés d'un million d'euros à compter du 1^{er} avril 2015, portant ainsi les moyens affectés au compte de liquidité à deux millions d'euros. Conformément à l'autorisation de l'assemblée générale de la Société en date du 10 mars 2015, le prix unitaire maximum d'achat par action (hors frais et commissions) au titre du contrat de liquidité s'élève à 18 euros.

Par décision en date du 30 avril 2015, le conseil d'administration de la Société a autorisé la mise en œuvre du programme de rachat par la Société de ses propres actions pour leur remise à Emesa au titre de paiement d'une partie du prix d'acquisition des titres Areas et dans la limite d'un nombre maximum de 2 millions d'actions. Le programme de rachat d'actions a été réalisé par Natixis qui est intervenu en qualité de mandataire indépendant. Au 9 juillet 2015, 1.282.683 actions ont été rachetées dans le cadre de ce programme, dont 1.282.500 actions ont été ensuite remises à Emesa.

Au 31 décembre 2015, la Société détenait 183 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 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.

Cette option de vente, non exercée à la date du présent document, a été résiliée par avenant conclu en date du 7 décembre 2015.

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 Novélior)	0,01	741 623,25	1 112 013,89	111 201 389
11/06/2014	Réduction de capital (annulation des ABSA)	0,01	(741 000,00)	1 109 013,89	110 901 389
13/06/2014	Augmentation de capital	0,01	784 467 782,12	1 641 217,27	164 121 727
13/06/2014	Augmentation de capital réservée	0,01	1 340 720,92	1 642 126,85	164 212 685
10/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	864 467,70	1 643 643,46	164 364 346
30/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	35 397,00	1 643 705,56	164 370 556
31/12/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	3 705,00	1 643 712,06	164 371 206
28/02/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	48 135,30	1 643 796,36	164 379 636
24/03/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	159 708,70	1 644 076,06	164 407 606
30/06/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	938 048,58	1 645 716,64	164 571 664

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime		
24/07/2015	Augmentation de capital en vue de rémunérer Emesa	0,01	134 979 075	1 722 891,64	172 289 164
30/09/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	206 249,10	1 723 252,44	172 325 244
31/12/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	165 151,40	1 723 541,44	172 354 144

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, décidée par le gérant de la Société le 26 mai 2014 sur délégation de

compétence conférée par l'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 l'assemblée générale le 10 juin 2014 ;
- les augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription du plan en vigueur ;
- dans le cadre de l'achat de la part minoritaire d'Areas détenue par Emesa, Elior a émis, le 24 juillet 2015, 7 717 500 actions afin de rémunérer en partie l'apport des 514 500 actions Areas ;
- les augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription du plan en vigueur.

5.3 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ - RFA

Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2015, l'actionnariat de la Société s'établit comme suit :

Actionnaires	au 31 décembre 2014			au 31 décembre 2015		
	Nombre d'actions	%du capital	%des droits de vote	Nombre d'actions	%du capital	%des droits de vote
Charterhouse Poppy II ¹	36 780 431	22,4%	22,4%	18 518 581	10,7%	10,7%
Charterhouse Poppy IV ¹	16 788 327	10,2%	10,2%	8 452 753	4,9%	4,9%
Charterhouse Poppy VI ¹	6 674 397	4,1%	4,1%	3 360 492	1,9%	1,9%
Société de Restauration 2 ²	2 537 026	1,5%	1,5%	1 000	0,0%	0,0%
Société de Restauration 4 ²	5 039 060	3,1%	3,1%	0	0,0%	0,0%
<i>Sous total concert</i>	<i>67 819 241</i>	<i>41,3%</i>	<i>41,3%</i>	<i>non applicable</i>	<i>non applicable</i>	<i>non applicable</i>
BIM ³	33 010 966	20,1%	20,1%	41 350 965	24,0%	24,0%
Emesa	0	0,0%	0,0%	9 001 000	5,2%	5,2%
Flottant	63 357 378	38,6%	38,6%	91 669 170	53,3%	53,3%
Actions auto détenues	25 100	0,0%	<i>non applicable</i>	183	0,0%	<i>non applicable</i>
TOTAL	164 371 206	100,0%	100,0%	172 354 144	100,0%	100,0%

(1) Entités contrôlées par Charterhouse Capital Partners LLP.

(2) Entités contrôlées par Chequers Partenaires.

(3) Entité contrôlée par Robert Zolade.

Les sociétés Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI d'une part, la Société de Restauration 2 et la Société de Restauration 4 d'autre part, ont déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015 de concert à la baisse les seuils de 25%, 20%, 15%, 10% et 5% du capital et des droits de vote de la Société. Ce franchissement de seuils résulte d'une cession d'actions Elior hors marché, entraînant la fin de l'action de concert existant préalablement entre ces sociétés.

BIM, Société de Restauration 2, Société de Restauration 4, Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI n'agissent pas de concert.

Au cours de l'exercice écoulé et jusqu'à la date du Document de Référence :

- 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 ;
- 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 ;
- les cinq sociétés de gestion fondamentale du groupe Amundi, après avoir unifié leur politique de droit de vote et effectuant alors les déclarations

de franchissement de seuils conjointement, ont déclaré le 20 février 2015 avoir franchi à la baisse le seuil de 3% dans le capital de la Société détenant ainsi 2,99% des actions de la Société ;

- Sycomore Asset Management a déclaré le 20 mars 2015 avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2% dans le capital de la Société détenant ainsi 2,05% des actions de la Société ;
- Financière de l'Echiquier a déclaré le 8 mai 2015 avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 4% dans le capital de la Société détenant ainsi 4,12% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 13 mai 2015 avoir franchi à la hausse les seuils de 4% et 5% dans le capital de la Société détenant ainsi 5,02% des actions de la Société ;

- Crédit Agricole SA a déclaré le 13 mai 2015 avoir franchi indirectement à la hausse les seuils de 4% et 5% dans le capital de la Société détenant ainsi indirectement 5,02% des actions de la Société ;
- BIM a déclaré le 14 mai 2015 avoir franchi à la hausse le seuil de 21% dans le capital de la Société détenant ainsi 21,566% des actions de la Société ;
- Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI, la Société de Restauration 2 et la Société de Restauration 4 ont déclaré le 15 mai 2015 avoir franchi de concert à la baisse le seuil d'un tiers du capital de la Société détenant ainsi 31,25% des actions de la Société ;
- Charterhouse Poppy II a déclaré le 15 mai 2015 avoir franchi à la baisse le seuil de 20% dans le capital de la Société détenant ainsi 16,95% des actions de la Société ;
- Charterhouse Poppy IV a déclaré le 15 mai 2015 avoir franchi à la baisse le seuil de 10% dans le capital de la Société détenant ainsi 7,74% des actions de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 19 juin 2015 avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2% dans le capital de la Société détenant ainsi 1,98% des actions de la Société ;
- Corporación Empresial Emesa a déclaré le 28 juillet 2015 avoir franchi à la hausse le seuil de 5% dans le capital de la Société détenant ainsi 5,22% des actions de la Société ;
- Amundi Asset Management a déclaré le 30 juillet 2015 avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 3% dans le capital de la Société détenant ainsi 2,92% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 3 août 2015 avoir franchi à la baisse le seuil de 5% dans le capital de la Société détenant ainsi 4,79% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré le 3 août 2015 avoir franchi indirectement à la baisse le seuil de 5% dans le capital de la Société détenant ainsi indirectement 4,79% des actions de la Société ;
- Financière de l'Echiquier a déclaré le 7 août 2015 avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 4% du capital de la Société détenant ainsi 3,99% des actions de la Société ;
- BIM a déclaré le 31 août 2015 avoir franchi à la baisse le seuil de 21% dans le capital de la Société détenant ainsi 20,61% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 10 septembre 2015 avoir franchi à la hausse le seuil de 5% dans le capital de la Société détenant ainsi 5,23% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré le 10 septembre 2015 avoir franchi indirectement à la hausse le seuil de 5% dans le capital de la Société détenant ainsi indirectement 5,23% des actions de la Société ;
- GLG Partners LP a déclaré le 9 octobre 2015 avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 1% dans le capital de la Société détenant ainsi 1,23% des actions de la Société ;
- BIM a déclaré le 12 octobre 2015 avoir franchi à la hausse le seuil de 24% dans le capital de la Société détenant ainsi 24,00% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 13 octobre 2015 avoir franchi à la hausse le seuil de 8% dans le capital de la Société détenant ainsi 8,62% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré le 13 octobre 2015 avoir franchi indirectement à la hausse le seuil de 8% dans le capital de la Société détenant ainsi indirectement 8,62% des actions de la Société ;
- Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI, la Société de Restauration 2 et la Société de Restauration 4 ont déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015 à la baisse les seuils de 25%, 20%, 15%, 10% et 5%, résultant d'une cession d'actions de la Société hors marché entraînant la fin de l'action de concert existant ;
- Charterhouse Poppy II a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015 à la baisse le seuil de 11% dans le capital de la Société détenant ainsi 10,75% des actions de la Société ;
- Charterhouse Poppy IV a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015 à la baisse le seuil de 5% dans le capital de la Société détenant ainsi 4,91% des actions de la Société ;
- Charterhouse Poppy VI a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015 à la baisse le seuil de 2% dans le capital de la Société détenant ainsi 1,95% des actions de la Société ;
- Société de Restauration 2 a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015 à la baisse le seuil de 1% dans le capital de la Société détenant ainsi 0,74% des actions de la Société ;
- Société de Restauration 4 a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015 à la baisse le seuil de 2% dans le capital de la Société détenant ainsi 1,47% des actions de la Société ;
- GLG Partners LP a déclaré le 2 novembre 2015 avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 1% dans le capital de la Société détenant ainsi 0,89% des actions de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 4 novembre 2015 avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2% dans le capital de la Société détenant ainsi 2,03% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 23 novembre 2015 avoir franchi à la baisse le seuil de 5% dans le capital de la Société détenant ainsi 2,37% des actions de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré le 23 novembre 2015 avoir franchi indirectement à la baisse le seuil de

- 5% dans le capital de la Société détenant ainsi indirectement 2,37% des actions de la Société ;
- Marshal Wace LLP a déclaré avoir franchi le 11 décembre 2015 le seuil de 2,62% du capital de la Société ;
- Le 17 décembre 2015 Covea Finance a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 1% dans le capital de la Société détenant ainsi 1,87% des actions de la Société ;
- Le 15 janvier 2016 Massachusetts Financial Services Company a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 1% du capital de la Société ;

- Le 15 janvier 2016, Marshall Wace LLP a déclaré détenir 2,40% du capital de la Société ;
- Le 18 janvier 2016, Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI ont déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 15%, détenant ainsi 10,64% du capital de la Société²³ ;

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.

attachés aux actions ayant droit de vote est de 172 353 961 (concernant la mise en place du programme de rachat d'actions se reporter à la section 5.2.4.1).

Au 31 décembre 2015, le nombre total d'actions s'élève à 172 354 144 alors que le nombre total de droits de vote

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 détiendraient collectivement plus de 50 % du capital et des droits de vote de la Société – à ce que :

détiendraient collectivement, directement ou indirectement, au moins 30 % du capital de la Société.

L'engagement qui précède était souscrit pour une durée de quatre ans correspondant au premier mandat des membres du conseil d'administration de la Société (soit jusqu'en 2018).

- BIM et Sofibim demeurent membres du conseil d'administration de la Société, tant que ces dernières détiendraient collectivement, directement ou indirectement, au moins 10 % du capital social de la Société ;
- 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

Puisque les entités ci-dessus détiennent depuis le 9 octobre 2015 collectivement moins de 50 % (ou moins des seuils individuels visés ci-dessus), les engagements ci-dessus sont devenus inapplicables et les membres du conseil d'administration seront désignés, conformément à la loi, par décision générale des actionnaires.

²³ Le 18 janvier 2016, Charterhouse Poppy II détient 6,49% du capital de la Société, Charterhouse Poppy IV 2,96% du

capital de la Société et Charterhouse Poppy VI 1,18% du capital de la Société

5.3.3 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER 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

Le concert existant entre les sociétés Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV, Charterhouse Poppy VI, Société de Restauration 2 et Société de Restauration 4 a pris fin le 9 octobre 2015 à la suite d'une cession d'actions Elior hors marché, entraînant les franchissements à la baisse des seuils de 25%, 20%, 15%, 10% et 5% du capital et des droits de vote de la Société. Depuis la cession d'actions Elior réalisée le 12 mai 2015 par les sociétés Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV, Charterhouse Poppy VI, Société de Restauration 2 et Société de Restauration 4, la Société n'est plus contrôlée au sens de l'article L.233-3 du code de commerce.

6

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

6.1	Contrats importants	320	6.5	Informations incluses par référence	326
6.1.1	Contrat de Crédit Senior	320	6.6	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	327
6.1.2	Indenture relatif aux Obligations <i>High Yield</i>	320	6.7	Table de concordance du Document de Référence	328
6.1.3	Programme de Titrisation de Créances	320	6.8	Table de concordance du rapport financier annuel	333
6.2	Documents accessibles au public	321	6.9	Table de concordance du rapport de gestion	334
6.3	Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes-RFA	322	6.10	Informations requises par l'article R.225-105-1 du code de commerce («Grenelle II»)	336
6.3.1	Responsable du Document de Référence	322			
6.3.2	Responsables du contrôle des comptes	323			
6.4	Honoraires des commissaires aux comptes-RFA	324			

6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 CONTRATS IMPORTANTS

La liste de certains contrats importants conclus par le Groupe est présentée ci-dessous.

6.1.1 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Le Contrat de Crédit Senior conclu par le Groupe est décrit à la section 4.6.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document de Référence.

6.1.2 INDENTURE RELATIF AUX OBLIGATIONS *HIGH YIELD*

L'Indenture relatif aux Obligations *High Yield* est décrit à la section 4.6.3 « Tranche H1 de la ligne de crédit H et émission des Obligations *High Yield* » du Document de Référence.

6.1.3 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Le Programme de Titrisation de Créances est décrit à la section 4.6.8 « Programme de Titrisation de Créances » 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, les comptes, les informations financières, les rapports présentés à l'assemblée générale par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes, peuvent être consultés au siège social, 61-69 rue de Bercy, 75012 Paris.

Le calendrier indicatif des publications pour l'exercice 2015-2016 est présenté à la section 1.6.14 du Document de Référence.

Ces documents sont également consultables sur le site www.eliorgroup.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 (voir 6.9).

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 27 janvier 2016

Le président-directeur général

Philippe Salle

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 Madame 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 Tour EQHO avenue Gambetta-92066 Paris La Défense Cedex France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	30 janvier 2008	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
Suppléants			
KPMG AUDIT ID Représenté par Monsieur Jean-Paul Vellutini Tour EQHO avenue Gambetta-92066 Paris La Défense Cedex France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	7 janvier 2014	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
Monsieur Jean-Christophe Georghiou ¹ 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly sur Seine France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 mai 2014	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			
	2015		2014		2015		2014	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
1. Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Elior	304	20%	117	6%	238	12%	113	5%
- Filiales intégrées	1 102	72%	980	53%	1 250	63%	1 174	54%
2. Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux Comptes								
- Elior	21	1%	591	32%	107	5%	617	29%
- Filiales intégrées	106	7%	127	7%	166	8%	154	7%
Sous-total (1+2)	1 534	100%	1 815	99%	1 761	89%	2 058	95%
3. Consultations Fiscales								
- Elior (anciennement HBI)								
- Filiales intégrées					168	8%	101	4,7%
4. Autres prestations								
- Elior								
- Filiales intégrées			17	0,0	59	3%	2	0,0
Sous-total (3+4)	0	0%	17	0,9%	227	11%	103	4,8%
Total	1 534	100%	1 832	100%	1 988	100%	2 161	100%
- Elior	325	21%	708	39%	345	17%	730	34%
- Filiales intégrées	1 209	79%	1 124	61%	1 643	83%	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 90% des honoraires de Commissariat aux Comptes. 51% de ces honoraires sont versés à PricewaterhouseCoopers et 49% 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 2014-2015.

6.5 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document de Référence :

- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 présentés dans le Document de Référence enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 janvier 2015 sous le numéro R15-005 ;
- 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,

enregistré par l'AMF le 15 avril 2014 sous le numéro I. 14-015 ;

- 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.

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 concession en France, en Espagne et en Italie, les rapports de l'INSEE/ESAN concernant le marché des Services, Technomic pour les marchés aux États-Unis, et Peter Roberts pour les marchés au Royaume-Uni. Ces informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir,

analyser ou calculer des données sur les marchés aboutirait aux mêmes résultats. Certaines autres de ces données s'appuient sur les études d'un cabinet d'expertise de réputation internationale mandaté par la Société. Sauf indication contraire, les informations figurant dans le Document 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 inexacts 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	323
2	Contrôleurs légaux des comptes	6.3.2	324
3	Informations financières sélectionnées	1.2	7-11
4	Facteurs de risques	3.2.1 11/ de l'annexe des comptes consolidés	137-160 264-265
5	Informations concernant l'émetteur		
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.3 1.5.5	10-11 46-52
5.2	Investissements	4.2.2 4.6.9	192-193 208-209
6	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités	1.5.1	13-28
6.2	Principaux marchés	1.5.4 6.6	38-45 328
6.3	Evènements exceptionnels	1.5.1 5.2 de l'annexe des comptes consolidés 4.10.1	13-28 221-223 276-277
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	140 145

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
6.5	Position concurrentielle	1.5.3	33-37
7	Organigramme	1.4	12
7.1	Description sommaire du Groupe	1.5.1	13-28
7.2	Liste des filiales importantes	1.4 14. de l'annexe aux comptes consolidés	12 269-272
8	Propriétés immobilières, usines, équipements	NA	NA
9	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1	Situation financière	4.6	200-209
9.2	Résultat d'exploitation	1.1 de l'annexe aux comptes consolidés	215
10	Trésorerie et capitaux	4.6	200-209
11	Recherche et développement, brevets et licences	NA	NA
12	Informations sur les tendances	1.5.4 4.4	38-45 198
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	4.7	210
14	Conseil d'administration et Direction générale	3.1	105-136
14.1	Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2	105-116
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.2.1.3	116
15	Rémunérations et avantages		
15.1	Rémunération et avantages en nature	3.1.5	124-134
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées	10.1 de l'annexe des comptes consolidés	263

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
16	Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	3.1.2.2 3.1.4	116-122 123-124
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.2.1	108
16.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.2.1.4	116
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations	3.1.2.4.1	119-122
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.3 3.1.5.2	122-123 134
17	Salariés	1.5.5.2.1 3.4 8.4 de l'annexe des comptes consolidés	49-52 178-179 241-242
17.1	Nombre de salariés	2.6.1 8.4.2 de l'annexe des comptes consolidés	91-96 241-242
17.2	Participations et stock-options	4.10.5.2.3 de l'annexe des comptes sociaux	286
17.3	Participations des salariés dans le capital	5.3	316
18	Principaux actionnaires		
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	5.3	316
18.2	Existence de droits de vote différents	5.3.1	318
18.3	Contrôle de l'émetteur	5.3.4	319
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	5.3.3	319
19	Opérations avec les apparentés	10.1 de l'annexe des comptes consolidés, 4.12	263-264 290-297

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	4.10	274-288
20.1	Informations financières historiques*		333
20.2	Informations financières pro forma	NA	NA
20.3	États financiers	4.8 4.10	211-272 274-288
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	4.9 4.11	273 289
20.5	Date des dernières informations financières	30 septembre 2015	
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	NA	NA
20.7	Politique de distribution des dividendes	4.5	199
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.2.1.4.3 3.2.1.4.7	151-152 154-155
20.9	Changement significatif de la situation financière commerciale	4.4	198
21	Informations complémentaires		
21.1	Capital social	4.10.4.7, 4.10.4.8 de l'annexe des comptes consolidés 5.2.7 5.3	283 314-315 316
21.2	Acte constitutif et statuts	5.1	299-306
22	Contrats importants	4.6.2, 4.6.3, 4.6.5, 4.6.6, 4.6.7 6.1	200-208 321
23	Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts	6.6	328
24	Documents accessibles au public	6.2	322

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
25	Informations sur les participations	1.4	12
		14. de l'annexe des comptes consolidés, 4.10.5.4	269-272 287

* en application de l'article 28 du Règlement CE numéro 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 I 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 ;
- 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 ;
- les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 figurant au chapitre 4 Document de Référence 2014 ;
- le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 figurant au chapitre 4 Document de Référence 2014.

Le Document de Base a été enregistré par l'AMF le 15 avril 2014 sous le numéro I. 14-015 et le Document de Référence 2014 a été enregistré par l'AMF le 26 janvier 2015 sous le numéro R15-005.

6.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Sections	Numéros de pages
Comptes sociaux	4.10	274-288
Comptes consolidés	4.8	211-272
Rapport de gestion	4.1	181-198
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	4.1.2	182-185
Analyse des résultats	4.1	181-191
Analyse de la situation financière	4.6	200-209
Principaux risques et incertitudes	3.2.1 11 de l'annexe des comptes consolidés	137-160 264-267
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5.2 5.3	307-319
Rachats par la société de ses propres actions	5.2.3.1	311-312
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.9 4.11	273 289
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	6.4	325-326
Rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3	105-176
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3.3	177
Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	6.3.1	323

6.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

	Sections	Numéros de pages
Analyse de l'évolution des affaires	4.1	181-191
Analyse des résultats	4.1	181-191
Analyse de la situation financière	4.6	200-209
Description des principaux risques et incertitudes	3.2.1	137-160
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.1	181-191
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	11. de l'annexe des comptes consolidés	264-265
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	307-311
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	307-315
Informations visées à l'article L. 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2.3.1	311-312
Situation au cours de l'exercice écoulé	4	181-288
Évolution prévisible de la situation	4.7	210
Évènements importants survenus depuis la fin de l'exercice écoulé	4.4	198
Activités en matière de recherche et de développement	NA	NA
Activités et résultats d'Elior SA	4.10	274-288
Activités et résultats des filiales d'Elior SA au cours de l'exercice écoulé	4.10.5.4	287
Perspectives d'avenir	4.7	210
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior SA	4.10.5.7	288
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3	316
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.5	124-133
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.2.1.2	109-116

	Sections	Numéros de pages
Informations sociales et environnementales	2	58-103
Prise de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés du groupe ayant leur siège social en France	14. de l'annexe des comptes consolidés	269-272
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	3.1.5.2	134-135
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	4.10.4.10	284
Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	3	105-176
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.10.5.7	288

6.10 INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE R.225-105-1 DU CODE DE COMMERCE («GRENNELLE II»)

Grenelle II - article 225	Paragraphes
Informations sociales	
Emplois	
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.6.1
Les embauches et les licenciements	2.6.1
Les rémunérations et leur évolution	2.4.2.3 b) 2.6.1
Organisation du travail	
L'organisation du temps de travail	2.6.1
L'absentéisme	2.6.1
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 2.6.1
Le bilan des accords collectifs	2.4.3.2 2.6.1
Santé et sécurité	
Les conditions de santé et sécurité au travail	2.4.3.1 2.6.1
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé & sécurité au travail	2.4.3.2
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2.4.3.1 2.6.1
Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.4.2.1 2.6.1
Le nombre total d'heures de formation	2.6.1

Egalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	2.4.1.3 2.6.1
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.4.1.4 a) 2.6.1
La politique de lutte contre les discriminations	2.4.1.1 b) 2.6.1
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
A l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	2.4.1.1 b)
A l'élimination du travail forcé ou obligatoire	2.4.3.3
A l'abolition effective du travail des enfants	2.4.3.3

Grenelle II - article 225	Paragraphes
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 2.3.4
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.3.4
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.3.4.2 b)
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice pour la société)	2.6.2.4 b)
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)
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	2.3.4 2.3.5
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.6.2.4 b)
Utilisation durable des ressources	
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.3.3.2 2.3.4.1 c) 2.3.4.2 b) 2.6.2
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières	2.3.1.1 2.3.1.2 2.3.4.1 a) b) 2.3.4.2 a) 2.3.5 2.5.1 2.5.3.2
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.3.4.1c) 2.3.4.2 a) b) 2.6.2.4 b)
L'utilisation des sols	2.6.2.4 b)
Changement climatique	

Les rejets de gaz à effet de serre	2.3.4.2 b)
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.3.4.2 b)
Protection de la biodiversité	
Les mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.3.4 2.5.2.2 2.5.3.2
Informations sociétales	
Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	
En matière d'emploi et de développement régional	2.5.3
Sur les populations riveraines ou locales	2.5.2 2.5.3
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	2.2.3 2.3.1 2.3.2 2.3.3 2.4.1.2 2.4.1.3 2.5.1.1 2.5.2 2.5.3.1
Les actions de partenariat ou de mécénat	2.1.1 2.3.2.1 2.3.4.1b) 2.4.1.2 2.4.1.3 2.5.1.1 2.5.2.1 2.5.3
Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.1.2 2.3.1. 2.3.4.1 2.5.1

	2.5.3.2
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 2.5.1
Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.4.1.1 b) 2.5.1.2
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.3.1 2.3.2 2.3.3
Autres	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.4.1.3 2.4.3.3

21 critères du Global Compact Advanced des Nations Unies	Paragraphes
1. La COP décrit l'intégration dans les fonctions stratégiques et les unités opérationnelles	2.1 2.2
2. La COP décrit la mise en œuvre dans la chaîne de valeur	2.1.2
3. La COP décrit des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine des droits de l'Homme	2.4.3.3
4. La COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes des droits de l'Homme	2.2.1 2.4.1.1 b) 2.4.3.1 2.6.1
5. La COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés aux droits de l'Homme	2.4.1.1 b) 2.4.3.1 2.6.1
6. La COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine des normes internationales du travail	2.4.3 2.5
7. La COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs aux normes internationales du travail	2.2.1 2.4.3 2.5
8. La COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés aux normes internationales du travail	2.4.3 2.5 2.6.1
9. La COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine du respect de l'environnement	2.1.1
10. La COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs à l'environnement	2.2.1 2.3.4
11. La COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés à l'environnement	2.3.4 2.6.1
12. La COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine de l'anti-corruption	2.5.1.2
13. La COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs à la lutte contre la corruption	2.5.1.2
14. La COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés à l'anti-corruption	2.5.1.2

21 critères du Global Compact Advanced des Nations Unies	Paragraphes
15. La COP décrit les contributions du cœur de métier aux objectifs et problématiques de l'ONU	2.2.1
16. La COP décrit des investissements stratégiques en matière sociale/sociétale et philanthropique	2.5.2.1
17. La COP décrit une prise de position et un engagement en matière de politique publique	2.3
18. La COP décrit des partenariats et une action collective	2.1.1 2.5.2.2
19. La COP décrit l'engagement du Président et de la direction	2.1
20. La COP décrit l'adoption et la mise en œuvre de l'engagement en faveur de la RSE par le Conseil d'administration ou son équivalence	2.2.1
21. La COP décrit l'implication des parties prenantes	2.2.3