



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2017-2018



Document de référence Rapport financier annuel 2017-2018

Société anonyme au capital de 1 759 490,96 euros

Siège social :

9-11 allée de l'Arche

92032 Paris La Défense

408 168 003 R.C.S. Nanterre



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF »), le 24 janvier 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

NOTE

Remarques générales

Le présent document 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 Group devant être présenté à l'assemblée générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du code de commerce.

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

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. ELIOR GROUP		5	4.6 Résultat social et dividende		238
1.1	Message du président	5	4.7	Situation financière et trésorerie du Groupe	239
1.2	Message du directeur général	6	4.8	Perspectives d'avenir	247
1.3	Informations financières sélectionnées	8	4.9	Comptes consolidés 2017-2018 et annexes	249
1.4	Historique	13	4.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2017-2018 – RFA	326
1.5	Organigramme	15	4.11	Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2018	332
1.6	Les activités et les stratégies	16	4.12	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2017-2018 – RFA	347
1.7	Elior Group en bourse	58	4.13	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	352
2. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE		63	5. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL		
2.1	The Elior Group Positive Foodprint Plan : la responsabilité au cœur de la stratégie du Groupe	63	5.1	Renseignements concernant Elior Group	359
2.2	Conduite responsable des activités	69	5.2	Le capital social - RFA	367
2.3	Des choix bons pour la santé	72	5.3	L'actionnariat de la Société - RFA	375
2.4	Des ingrédients durables	76	6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
2.5	Une économie circulaire	80	6.1	Contrats importants	384
2.6	Des équipes et des communautés dynamiques	84	6.2	Documents accessibles au public	385
2.7	Note méthodologique	91	6.3	Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes - RFA	386
3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA		106	6.4	Informations incluses par référence	388
3.1	Organes d'administration et de direction	106	6.5	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	389
3.2	Gestion des risques	170	6.6	Table de concordance du Document de Référence	390
3.3	Salariés	210	6.7	Table de concordance du rapport financier annuel	394
4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2017-2018 - RFA		213	6.8	Table de concordance du rapport de gestion	395
4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	213	NB : les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide de l'acronyme « RFA » (voir table de concordance au 6.7)		
4.2	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018	228			
4.3	Bilan consolidé du Groupe	233			
4.4	Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2018	234			
4.5	Principaux franchissements de seuils à la hausse intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2018	235			

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

1

ELIOR GROUP

1.1	Message du président	5		
1.2	Message du directeur général	6		
1.3	Informations financières sélectionnées	8		
1.3.1	Indicateurs clés de performance	8		
1.3.2	Chiffres clés	9		
1.4	Historique	13		
1.5	Organigramme	15		
1.6	Les activités et les stratégies	16		
1.6.1	Les activités	16		
1.6.1.1	L'activité de restauration collective et services	17	1.6.3.4	Une capacité éprouvée de création de valeur via croissance externe et une capacité reconnue d'intégration des sociétés acquises 38
1.6.1.2	L'activité de restauration de concession	26	1.6.3.5	Une excellence opérationnelle, résultat d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et d'une structure de coûts contrôlée 39
1.6.2	La stratégie du groupe	32	1.6.3.6	Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés 39
1.6.2.1	Stratégie sur le marché de la restauration collective	33	1.6.4	Les principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent et l'environnement concurrentiel 40
1.6.2.2	Stratégie sur le marché de la restauration de concession	33	1.6.4.1	Le marché de la restauration collective 40
1.6.2.3	Stratégie sur le marché des services	34	1.6.4.2	Le marché des services 43
1.6.3	Les atouts concurrentiels du Groupe	35	1.6.4.3	Le marché de la restauration de concession 44
1.6.3.1	Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs	35	1.6.4.4	L'environnement concurrentiel 46
1.6.3.2	Des activités de restauration collective, de restauration de concession et de services qui offrent de multiples relais de croissance	36	1.6.5	L'environnement réglementaire 48
1.6.3.3	Un modèle économique résilient et attractif, grâce à une base de clients fidèles et des contrats de longue durée	38	1.6.5.1	Réglementation applicable en matière de sécurité des aliments 48
			1.6.5.2	Réglementation applicable en matière de droit du travail 54
			1.7	Elior Group en bourse 58
			1.7.1	Communication financière et relations avec les actionnaires 58
			1.7.1.1	Préparation de la communication financière 58
			1.7.1.2	Moyens mis en œuvre dans la communication financière 58
			1.7.1.3	Des contacts réguliers 58
			1.7.1.4	Une information en continu 59
			1.7.2	L'action Elior Group 60

1. ELIOR GROUP

1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT

La mise en œuvre de la nouvelle gouvernance, décidée à l'été 2017, est-elle maintenant achevée ?

Si la séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général a été effective au début du mois de novembre 2017, elle a véritablement pris tout son sens à l'arrivée de Philippe Guillemot, nommé directeur général en décembre 2017. Au cours du premier semestre 2018, il a travaillé en parallèle à la constitution de son comité exécutif et à l'élaboration d'un plan à trois ans pour le Groupe, qui a été approuvé à l'unanimité par le conseil d'administration.

Au cours de l'année écoulée, le conseil d'administration a accueilli trois nouveaux administrateurs : Philippe Guillemot (administrateur et directeur général), Bernard Gault (administrateur indépendant) et Virginie Duperat-Vergne (administratrice indépendante), qui représente le Fonds Stratégique de Participations. Avec ses dix membres, le conseil d'administration me semble aujourd'hui très bien équilibré à tous points de vue.

La nouvelle gouvernance du Groupe est donc bien en place, avec d'une part un conseil d'administration et ses comités pleinement concentrés sur leurs missions respectives, et d'autre part une direction générale et son comité exécutif dont les objectifs et les plans d'action correspondants ont été clairement définis. Le conseil d'administration a toute confiance en la capacité et le talent des équipes de management ainsi constituées pour accomplir avec succès l'ensemble des missions qui leur ont été confiées.

Quel bilan tirez-vous de l'activité du Groupe sur l'exercice écoulé ?

Les objectifs de l'exercice ont été atteints. La croissance organique de l'exercice 2017-2018 s'élève à 3 %, le taux de marge d'Ebita retraité à 4,3 %, et le niveau de dépenses d'investissements à environ 290 M€.

La feuille de route définie par la direction générale à horizon 2021 constitue un véritable retour aux fondamentaux d'Elior Group, à savoir un strict contrôle de la qualité de notre développement commercial, une amélioration permanente de l'attractivité de nos offres, et un contrôle accru sur chacun des postes de charges. Des procédures strictes de validation des investissements ont été par ailleurs mises en place, qui visent à une meilleure efficacité dans le déploiement de

nos ressources financières, tant pour nos activités de restauration collective et services que pour celles de restauration de concession.

Comment voyez-vous le futur d'Elior Group ?

Les marchés sur lesquels nous sommes présents demeurent porteurs. Le taux de sous-traitance encore relativement bas sur les grands marchés de restauration collective et services dans les secteurs de l'enseignement, de la santé et des séniors laisse entrevoir de fortes perspectives de croissance.

Notre part de marché en restauration collective aux États-Unis est encore faible malgré le chiffre d'affaires d'environ 1,3 Md\$ réalisé sur l'exercice écoulé, et nous disposons de nombreuses opportunités en matière de croissance, organique comme externe.

Le monde des services associés nous permet également d'envisager en France de nouveaux développements complémentaires de nos activités de restauration.

Dans l'univers des concessions, la fréquentation des infrastructures de transport ne cesse d'augmenter, offrant ainsi chaque jour d'avantage d'occasions pour nos équipes de développer nos activités dans les différents segments de marché sur lesquels nous sommes présents. Ces opportunités de développement et d'investissement, conjuguées au talent des équipes d'Elior Group au service de nos clients, permettent d'envisager l'avenir avec optimisme.

Qu'en est-il de la revue des options stratégiques relatives aux activités de restauration de concession ?

Le conseil d'administration s'est interrogé sur la pertinence du modèle historique du Groupe, qui combine les activités de restauration collective et services d'une part, et celles de restauration de concession d'autre part. Ce modèle pose en effet les questions de l'allocation de ressources financières suffisantes à chacun des métiers, et, dans un monde de plus en plus complexe, concurrentiel et spécialisé, de notre capacité à s'imposer face à des concurrents focalisés sur un seul de nos métiers. Le conseil d'administration a donc estimé qu'il pouvait être opportun d'envisager une séparation de ces deux pôles d'activité, afin de leur laisser l'opportunité d'accélérer leur expansion respective en leur offrant les ressources adéquates.

1.2 MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Après dix mois à la tête d'Elior Group, dans quel état d'esprit êtes-vous ?

Je me sens plus motivé que jamais. Chaque jour qui passe — particulièrement quand je suis sur le terrain — me confirme le potentiel remarquable d'Elior Group. Notre projet est porté par des équipes très enthousiastes, qui se sentent investies d'une mission quand elles exercent leurs métiers.

Vous avez présenté en juin 2018 le plan Elior Group 2021. Quels en sont les objectifs ?

D'un point de vue financier, notre ambition sur la période 2019-2021 est triple : une croissance organique supérieure à 3 % en moyenne ; une croissance de l'Ebita ajusté deux fois supérieure à celle de la croissance organique ; et un free cash flow opérationnel cumulé de 750 M€ sur la période. La progression de ces indicateurs ne sera pas linéaire.

Opérationnellement, ce plan a trois objectifs majeurs : rétablir la trajectoire économique de l'entreprise et assurer le développement de nos trois activités, en étant rigoureux dans l'allocation des ressources ; s'assurer que l'entreprise installe des organisations efficaces, en fédérant des équipes performantes et pleines de talent ; et investir aujourd'hui pour profiter demain de relais de croissance.

Quelles sont ces opportunités de croissance ?

Elles sont au nombre de trois. Nous agissons déjà sur ces terrains, et nous innovons pour les développer. Nous observons par exemple une fragmentation des moments de consommation en restauration collective. Si la pause déjeuner est de plus en plus courte, nos convives consomment désormais tout au long de la journée, et nous nous inspirons de la restauration commerciale pour répondre à leurs attentes.

En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises, elles sont nombreuses à réaliser qu'une restauration de qualité est un moyen efficace d'attirer et de retenir les talents les plus demandés. Nous pouvons les aider à relever ce défi en leur proposant des concepts flexibles, sans cuisine sur place, grâce à notre réseau de cuisines centrales, le plus dense d'Europe.

Enfin, l'allongement de la durée de vie des populations nous ouvre également des perspectives prometteuses, et pas seulement dans les Ehpad. Les seniors restent

autonomes plus longtemps, et nos offres de portage de repas à domicile en Europe et aux États-Unis participent à ce bien-vieillir. Là encore, les cuisines centrales nous confèrent un avantage que nous allons faire fructifier, tout en diversifiant nos prestations d'aide à la personne.

Vous évoquez fréquemment les cuisines centrales. En quoi sont-elles si importantes ?

Avec un maillage resserré sur les territoires où nous sommes présents, nos cuisines centrales sont capables de cuisiner chaque jour des centaines de milliers de repas qui couvrent tous les besoins nutritionnels, loin de l'alimentation industrielle, avec un niveau de sécurité alimentaire exemplaire, pour un prix modique. Nous continuons d'y investir afin d'en faire un outil performant pour les marchés que nous servons aujourd'hui et que nous souhaitons servir demain.

Vous dites que la RSE est au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Dites-nous en plus.

La RSE est fondamentale pour Elior Group, au sens premier du terme. Notre mission de nourrir et prendre soin nous place au cœur de multiples enjeux de société. La mission de l'entreprise est donc par nature alignée avec les thèmes de la responsabilité sociétale, jusque dans son modèle économique : notre vocation est de nourrir de manière saine un large public à tous les âges de la vie, de la crèche à la maison de retraite. Imaginez combien l'approvisionnement local de nos 9 600 restaurants français participe à la transformation de la filière agro-alimentaire ! Sans compter que nous donnons à des personnes sans qualification la possibilité d'acquérir un métier et de s'accomplir dans un vrai parcours professionnel. Loin d'être une contrainte, la RSE est une opportunité pour Elior Group. Elle fait partie de ce que nous sommes et de ce que nous voulons devenir : un acteur responsable de la vie de nos concitoyens.

Vous dites également que l'innovation est dans l'ADN du Groupe. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

Tout comme la RSE, l'innovation est intrinsèque à la mission d'Elior Group. Elle est à la fois technologique et culinaire, et nous innovons aussi en matière de services. Les idées pertinentes qui font leurs preuves partout dans le monde doivent être identifiées, formalisées, partagées et déployées le plus largement possible. Nous ne sommes pas dans un mouvement de centralisation mais de mutualisation, et il y a d'ailleurs désormais

quelqu'un qui porte cette responsabilité dans mon équipe.

Votre équipe dirigeante est au complet, qu'attendez-vous de ses membres ?

J'ai renforcé l'organisation afin d'assurer la bonne exécution du plan Elior Group 2021 et pour que notre mission prenne corps chaque jour sur le terrain. La réussite économique du Groupe est en effet liée au bon fonctionnement des opérations. Par exemple, j'ai rétabli le poste de DRH Groupe pour, entre autres, consolider notre démarche en tant que vecteur d'intégration sociale. De même, j'ai créé une fonction *supply chain* Groupe afin d'animer la mise en place des circuits courts, mieux référencer les produits locaux et garantir nos engagements nutritionnels. Nous formons une équipe où les rôles sont clairs et les missions définies. À nous de travailler ensemble et avec les entités opérationnelles pour atteindre nos objectifs.

Ces objectifs sont-ils le fruit d'une réflexion collective ?

Le plan Elior Group 2021 est le fruit d'une forte interaction avec les entités du Groupe, qui ont été invitées à être force de proposition. Ainsi, les équipes savent exactement sur quoi elles se sont engagées, et quels sont leurs moyens pour y arriver. Les feuilles de route varient bien entendu d'une entité à l'autre, mais la contribution à l'objectif final est partagée. J'attends de toutes les strates de management de l'entreprise qu'elles œuvrent pour la réussite de toutes les personnes qui travaillent dans nos 25 600 restaurants et points de vente dans le monde. Notre objectif est que toutes ces équipes sur le terrain réussissent.

Quelles sont les perspectives d'Elior sur le marché de la restauration collective ?

Dans les pays où nous sommes déjà leader — la France, l'Espagne et l'Italie —, nous allons consolider cette position tout en explorant les futurs relais de croissance. Dans les pays où nous sommes dans une position de challenger — l'Angleterre, les États-Unis et l'Inde —, notre stratégie est de proposer des prestations qui se différencient nettement de la concurrence. C'est

ce qui nous permet d'y afficher d'ores et déjà une croissance deux fois supérieure à celle du marché. Cette année, les États-Unis ont confirmé leur position de deuxième pays du Groupe en matière de restauration collective. Nous allons nous mobiliser afin qu'ils deviennent le premier à l'horizon 2021, à la fois par croissance organique et par croissance externe.

Comment les services vont-ils contribuer au développement d'Elior Group ?

Avec Elior Services, nous occupons aujourd'hui une position de leadership en France, et nous allons poursuivre notre politique d'innovation pour renforcer notre proposition de services à forte valeur ajoutée. Sur le marché de la santé, les synergies entre nos offres de services et de restauration soulignent la force du Groupe et illustrent sa mission : nourrir et prendre soin.

Quelle est la feuille de route d'Areas en restauration de concession ?

Avec Areas, nous avons beaucoup investi au cours des dernières années. Notre priorité est donc de nous assurer que nous obtenons un retour sur nos investissements passés. Nous allons conforter nos expertises dans le métier de la restauration de concession afin de poursuivre la croissance de l'activité. Notre stratégie vise à conserver nos contrats actuels, améliorer leurs performances et, de manière sélective, en gagner de nouveaux au plan mondial, et aux États-Unis en particulier.

Le 12 novembre 2018, vous avez annoncé une revue des options stratégiques relatives aux activités de restauration de concession.

Aujourd'hui, nous avons plus d'opportunités que nous ne pouvons en saisir, dans toutes nos activités. Pour donner à chacune les moyens de son développement dans l'esprit du plan Elior Group 2021, il est nécessaire de faire des choix. Cette décision vise donc à favoriser le développement de chaque activité en lui assurant les ressources financières nécessaires.

1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

1.3.1 INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au paragraphe 4.1.4.1 du document de référence et (ii) des variations de périmètre dont la contribution annuelle est supérieure à 0,1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Toutefois, les variations de périmètre dont la contribution annuelle est inférieure à 0,1 % du chiffre d'affaires du Groupe ne sont prises en compte dans le calcul de la croissance organique que dans la mesure où elles ne dépassent pas en cumulé 10 % du taux de croissance organique cité dans la guidance de l'exercice, soit 30 bp pour l'exercice clos le 30 septembre 2018.

Ebita comptable publié : résultat opérationnel courant IFRS incluant la quote-part de résultat des entreprises associées dans la continuité des opérations du Groupe.

Ebita retraité¹ : résultat opérationnel courant IFRS retraité de la charge des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions gratuites attribuées par les sociétés du Groupe ainsi que des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation.

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

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

Ebitda comptable¹ : somme des éléments suivants tels qu'ils sont enregistrés dans le compte de résultat des états

financiers consolidés : (i) Ebita comptable publié tel que défini ci-avant, (ii) les dotations nettes aux amortissements enregistrées au sein du résultat opérationnel courant, et (iii) les dotations nettes aux provisions enregistrées dans le résultat opérationnel courant.

Ebitda retraité¹ : Ebitda comptable tel que défini ci-avant retraité de la charge relative aux options de souscription ou d'achat d'actions et des actions gratuites attribuées par les sociétés du Groupe.

Taux de marge d'Ebitda retraité¹ : rapport de l'Ebitda retraité sur le chiffre d'affaires consolidé.

Résultat net par action ajusté¹ : résultat net part du Groupe retraité des « autres produits et charges opérationnels non courants », nets de l'effet d'impôt sur les bénéfices calculé au taux normatif Groupe de 34 %, des dépréciations exceptionnelles sur les titres de participation non consolidés et sur les prêts, et des dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels reconnus en consolidation (relations clientèle notamment).

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

- Ebitda comptable consolidé, tel que défini ci-dessus ;
- investissements opérationnels nets dans des actifs corporels et incorporels ;
- variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets ; et
- autres flux, constitués pour l'essentiel des sommes décaissées (i) au titre des éléments non récurrents du

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

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

compte de résultat et (ii) au titre des passifs provisionnés lors de la mise en juste valeur des acquisitions de sociétés consolidées.

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

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

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

Ratio de levier¹ (selon la définition des covenants du Contrat de Crédit Senior calculé et présenté au titre de l'endettement financier du Groupe à une date de clôture donnée) : rapport de l'endettement financier net (à la date de la clôture déterminé selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior » du document 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) et de l'Ebitda retraité calculé sur les 12 derniers mois glissants à la date de la clôture considérée, proforma de l'Ebitda des acquisitions et des cessions de sociétés consolidées réalisées au cours de la période de 12 mois précédant cette date.

1.3.2 CHIFFRES CLÉS

6 694 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

4 862 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES	1 832 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION DE CONCESSION
25 561 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	6 MILLIONS DE CONSOMMATEURS CHAQUE JOUR
132 000 COLLABORATEURS	15 PAYS DANS LE MONDE

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

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

Données du compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	6 694	6 422	5 896
Restauration collective et services	4 862	4 648	4 228
- France	2 185	2 171	2 163
- International	2 677	2 477	2 065
Restauration de concession	1 832	1 774	1 668
- France	665	672	657
- International	1 167	1 102	1 011
Croissance du chiffre d'affaires ¹	4,2%	8,9 %	3,9 %
Croissance organique du chiffre d'affaires ²	3,0%	2,3 %	1,4 %
Résultat opérationnel courant	233,6	309,9	330,8
Marge de résultat opérationnel courant ³	3,5 %	4,8 %	5,6 %
Résultat net part du Groupe	33,7	113,7	135,3
Résultat net part du Groupe ajusté	145,8	175,7	180,9
Résultat net part du Groupe par action ajusté (en €) ⁴	0,84	1,02	1,05
Dividende (en €)	0,34	0,42	0,42

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

(2) Voir définition au paragraphe 4.1.4 du Document de Référence.

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

(4) Voir définition en section 1.3.1 du présent document de référence.

Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique pour l'exercice 2017/2018

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2018	2017	2016
France	2 849	2 843	2 820
International	3 845	3 579	3 076
TOTAL GROUPE	6 694	6 422	5 896

Données du bilan

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2018	2017	2016
<i>Goodwill</i>	2 541,2	2 561,7	2 542,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	142,5	139,6	160,6
Capitaux propres	1 470,7	1 617,7	1 557,4
Emprunts et dettes financières	1 958,5	1 760,4	1 857,4
Endettement net ¹	1 829,5	1 627,7	1 705,8
Ratio de levier (endettement net ¹ / EBITDA proforma ²)	3,62	3,01	3,22

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

(2) Selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior », c'est-à-dire en incluant / excluant l'EBITDA des acquisitions/cessions des sociétés consolidées sur une période inférieure à 12 mois glissants et l'impact des plans d'options de souscriptions d'actions et d'actions gratuites.

Données du tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2018	2017	2016
Flux de trésorerie liés à l'activité	354,0	364,7	275,1
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements ¹	(515,4)	(419,8)	(460,4)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	182,1	(214,5)	142,5
Incidence de la variation des taux de change et autres variations ²	(22,2)	192,9	1,4
Variation de la trésorerie nette	(1,5)	(76,7)	(41,4)

(1) Cette ligne inclut le flux cash de 99,1 millions d'euros liés à l'acquisition de la quote-part d'intérêt de 18% dans Elior North America au 30 septembre 2018.

(2) Y inclus, pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, l'effet du nouveau programme de titrisation déconsolidante mis en place en 2017 pour 195 millions d'euros.

Autres données financières

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2018	2017	2016
EBITDA comptable publié ¹	470,8	521,5	496,8
Marge d'EBITDA comptable publié ²	7,0 %	8,1 %	8,4 %
Retraitement au titre des stock-options et des actions gratuites	29,3	9,4	4,3
EBITDA retraité³	500,1	530,8	501,1
Marge d'EBITDA retraité des stock-options et des actions gratuites ⁴	7,5 %	8,3 %	8,6 %
Investissements opérationnels nets ⁵	(287,8)	(291,8)	(183,0)
Variation des Besoins en Fonds de Roulement opérationnels nets ⁶	17,8	2,6	(0,3)
Autres flux	(37,3)	(53,2)	(61,3)
FREE CASH-FLOW OPERATIONNEL ⁷	163,5	179,1	252,2
Impôts versés	(47,8)	(56,8)	(78,7)
CASH FLOW LIBRE (FREE CASH FLOW ou FCF) ⁸	115,7	122,3	173,5
Taux de conversion FCF / EBITDA ⁹	23%	23 %	35 %

(1) (2) (3) (7) (8) Voir définition en section 1.3.1 du présent document de référence.

(4) Voir définition en section 1.3.1 du présent document de référence et pour 2016 uniquement, hors effet dilutif de la consolidation de *Preferred Meals* aux Etats-Unis.

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

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

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

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

(9) Le Ratio de Conversion, exprimé en pourcentage, représente le Free Cash Flow divisé par l'EBITDA retraité des charges de stock-options et actions gratuites.

1.4 HISTORIQUE

Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale : Elior Group.

Lieu et numéro d'immatriculation

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

Date de constitution

La Société a été constituée le 8 juillet 1996.

Durée

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

Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense Cedex. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 1 71 06 70 00. La Société est une société anonyme à conseil d'administration 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. Le Groupe intervient aujourd'hui dans 15 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 Conçédée. En 1998, le Groupe adopte le nom Elior. En 1999, il accélère son développement européen sur le marché de la restauration collective par le biais d'acquisitions au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

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

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

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

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

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

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

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

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

En Inde, Elior Group fait son entrée sur le continent asiatique via les acquisitions simultanées de deux sociétés de restauration collective : MegaBite Food

Services et CRCL. Elior India devient l'un des trois principaux acteurs sur le marché indien de la restauration collective.

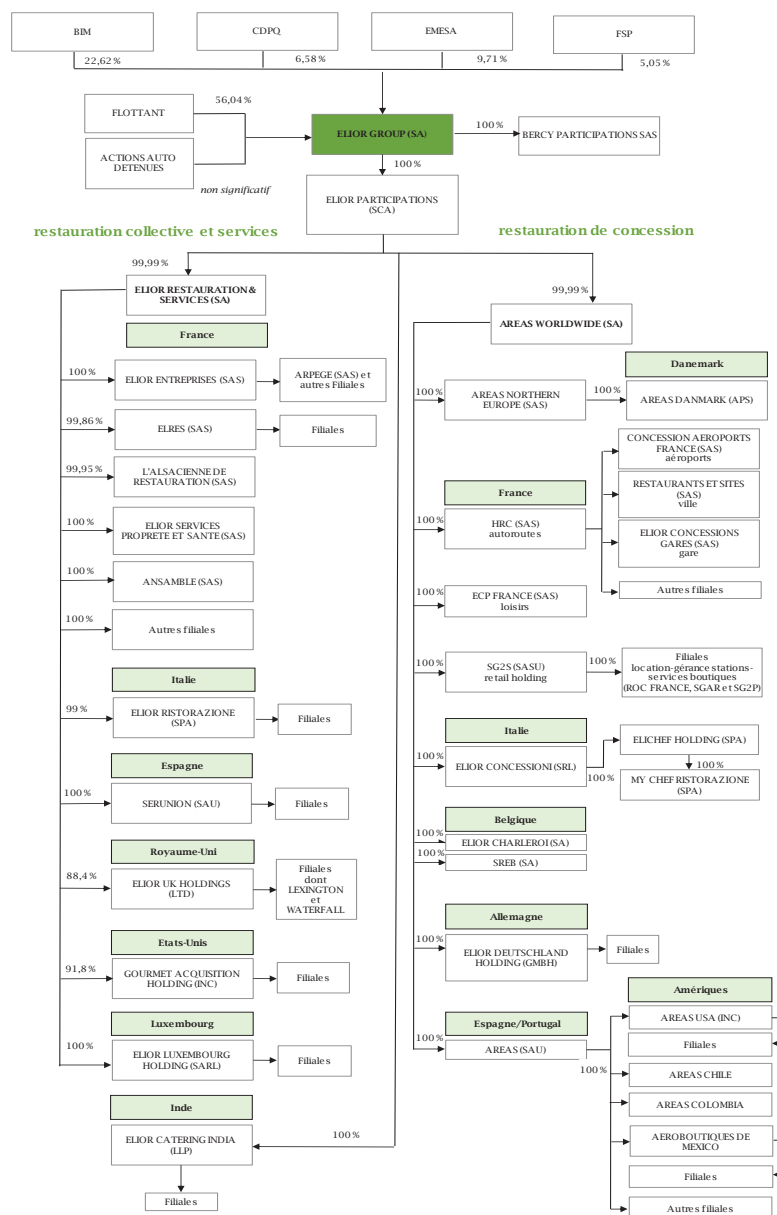
En 2017, Elior Group poursuit le développement de ses activités de restauration collective aux États-Unis avec les acquisitions successives de CBM Managed Services, Lancer Hospitality, Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Design Cuisine et Sidekim. Corporate Chefs renforce les positions d'Elior North America sur les marchés de la restauration d'entreprise haut de gamme et de l'enseignement. Lancer Hospitality gère la restauration collective de sites culturels, de parcs d'attractions, de centres d'affaires, d'établissements scolaires et d'établissements de santé. Basée dans le Minnesota, la société vient étendre la présence géographique d'Elior Group sur le territoire américain.

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

Le chiffre d'affaires du Groupe a atteint 6,694 milliards d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2018.

1.5 ORGANIGRAMME

L'organigramme simplifié ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2018³.



³ Il est précisé que le pourcentage de capital mentionné correspond au pourcentage de droits de vote détenus dans les filiales directes ou indirectes de la Société.

1.6 LES ACTIVITÉS ET LES STRATÉGIES

1.6.1 LES ACTIVITÉS

Le Groupe est un acteur international de la restauration collective, de la restauration de concession et des services, et sert environ 6 millions de consommateurs chaque jour dans environ 25 600 restaurants et points de vente dans le monde. Le Groupe emploie environ 132 000 salariés dans 15 pays à travers l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique latine et l'Asie. 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 de restauration collective vise trois clientèles sectorielles clés : les entreprises et les administrations, les établissements d'éducation et d'enseignement et les établissements de santé. Le Groupe est historiquement présent en France, en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni, depuis 2013 aux États-Unis et depuis 2016 en Inde. Sur la base du chiffre d'affaires 2017-2018, le Groupe estime être le troisième acteur de la restauration collective en Europe et le quatrième dans le monde. Le Groupe estime être le premier acteur du marché de la restauration collective en Europe sur le périmètre des pays où il est présent (source : Gira 2018).

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 et les parcs de loisirs. Le Groupe est présent dans treize pays d'Europe et d'Amérique. 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 facility management*, essentiellement dans les domaines de la propreté, des services d'accueil, de conciergerie, de maintenance courante et de gestion des espaces verts. Le Groupe offre à ses clients institutionnels, présents dans les secteurs public et privé, une large gamme de services associés, allant des prestations de nettoyage aux prestations d'accueil, de gestion de bureaux, hôtels, centres commerciaux et de loisirs, et de gestion de parcs

immobiliers. Le Groupe estime être le sixième fournisseur de services de propreté en France et le premier fournisseur de services externalisés de propreté 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 pays. 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 de l'enseignement, de la 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 États-Unis avec l'acquisition de STARR 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 États-Unis avec l'acquisition début octobre 2015 de Cura Hospitality, spécialiste américain de la restauration en maisons de retraite et milieux hospitaliers.

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

Meals (restauration collective et livraison à domicile sur les marchés de l'enseignement et des séniors).

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

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

En 2017, Elior Group poursuit le développement de ses activités de restauration collective aux États-Unis avec les acquisitions successives de Abigail Kirsch, CBM Managed Services, Corporate Chefs, Design Cuisine Lancer Hospitality et Sidekim. Corporate Chefs renforce les positions d'Elior North America sur plusieurs marchés dont le pénitencier, la restauration d'entreprise haut de gamme, l'événementiel et l'enseignement. Lancer Hospitality gère la restauration collective de sites culturels, de parcs d'attractions, de centres d'affaires, d'établissements scolaires et d'établissements de santé. Basée dans le Minnesota, la société vient étendre la présence géographique d'Elior Group sur le territoire américain.

En 2018, Elior Group réalise une nouvelle acquisition aux États-Unis, celle de Bateman Community Living, renforçant ainsi la position d'Elior North America sur le marché de la nutrition des séniors. Au total, au cours des trois derniers exercices, le Groupe a réalisé douze acquisitions aux États-Unis.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 6 694 millions d'euros et son Ebita retraité à 285 millions d'euros. Sur cette même période, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité restauration collective et services est de 4 862 millions d'euros et son Ebita retraité de 190 millions d'euros. Le chiffre d'affaires consolidé de l'activité restauration de concession s'élève à 1 832 millions d'euros et son Ebita retraité à 105 millions d'euros.

1.6.1.1 L'activité de restauration collective et services

Chiffres clés 2017-2018 :

- **Chiffre d'affaires : 4 862 millions d'euros** (73 % du chiffre d'affaires consolidé)
- Présent dans huit pays : France - Italie - Espagne - Portugal - Royaume-Uni - Luxembourg - États-Unis - Inde
- 23 500 restaurants et points de vente dans huit pays
- 5,1 millions de convives par jour
- 109 000 collaborateurs et collaboratrices dans le monde

L'activité de restauration collective du Groupe s'adresse à des clients répartis sur trois marchés : les entreprises privées et publiques et les administrations, les établissements publics ou privés d'éducation et d'enseignement supérieur, et les établissements publics ou privés de santé et médico-sociaux. À travers son 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 ou l'assistance technique sur des questions liées à la restauration.

Les clients du marché entreprises comprennent des entreprises privées dont les activités relèvent du secteur manufacturier ou des services, ainsi que des institutions publiques telles que les entreprises publiques, les organismes publics, les installations militaires et les établissements pénitentiaires. En Italie, le Groupe développe son activité de restauration à bord des trains à grande vitesse. Au Royaume-Uni et aux États-Unis, les clients du marché entreprises comprennent également des stades, des musées et d'autres sites de prestige.

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, ainsi que des universités publiques et privées et des grandes écoles. Sur ce marché, le Groupe estime avoir une position de leader en Espagne et en France.

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

France

Elior (pour les marchés enseignement, santé et entreprises)

Arpège

Ansamble

L'Alsacienne de Restauration

Espagne

Serunion

Alessa

Arce

Arume

Hostesa

Singularis

Italie

Elior

Gemeaz

Hospes

Royaume-Uni

Elior

Caterplus

Edwards & Blake

Lexington

Taylor Shaw

États-Unis

Abigail Kirsch

Aladdin

A'viands

Bateman Community Living

Constellation Culinary Group

Corporate Chefs

Cura

Design Cuisine

Lancer Hospitality

Lindley

Preferred Meals

Summit

Valley

1.6.1.1.1 Le marché entreprises

a) Chiffres clés 2017-2018 :

- **2 225 millions d'euros de chiffre d'affaires** (46 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 6 500 restaurants
- 1,6 million de convives 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 innove en permanence avec des formules de restauration adaptées à l'évolution des attentes des convives.

b) Succès 2017-2018

Espagne – Euroforum a choisi Serunion pour assurer la restauration tout au long de la journée sur deux sites qui accueillent chaque jour entre 100 et 400 personnes pour des formations et des événements.

Espagne – Pour accompagner L'Oréal dans sa quête du bien-être au travail, Serunion a imaginé un restaurant écologique et durable, baptisé The Green House, assorti du food truck The Green Van.

États-Unis – À New York, Constellation Culinary Group a séduit GroupM avec son offre de restauration haut de gamme adaptée aux rythmes de l'entreprise.

France – Pour assurer la restauration sur cinq de ses sites en région parisienne, Sanofi a sélectionné Elior, dont les équipes avaient fait leurs preuves sur un premier site.

France – Elior est désormais en charge de la restauration de l'ensemble des équipes de Bouygues présentes sur le site historique et emblématique de Challenger, dans les Yvelines.

France – Bayer a retenu la proposition faite par Elior en réponse à l'appel d'offres concernant trois de ses implantations en province (Lyon, Lille et Valbonne).

France – La stratégie grands comptes d'Arpège a porté ses fruits avec la signature de BPCE pour la restauration sur plusieurs nouveaux sites, dont le siège de cet important groupe bancaire.

Inde – Pour répondre aux attentes des 8 000 convives de Rising Star, Elior a ouvert une cuisine centrale à Sri City, élargissant ainsi son implantation géographique.

Inde – Satisfait des prestations proposées par Elior, Goldman Sachs a prolongé le contrat existant et choisi le Groupe pour assurer la restauration du campus où ses équipes sont désormais rassemblées à Bangalore, grâce à une cuisine dédiée de 1 400 m².

Italie – Elior a remporté un appel d'offres lancé par le ministère de l'Intérieur pour la restauration de 1 000 convives répartis sur 41 sites dans les Marches, en Toscane et en Ombrie.

Italie – Unicredit a décidé de confier pour six ans à Elior la restauration des 3 000 personnes travaillant à son siège milanais, avec une offre soigneusement adaptée aux attentes du client.

Royaume-Uni – Airbus a choisi Elior pour nourrir 4 000 convives par jour sur six sites en Angleterre et au Pays de Galles avec des approvisionnements locaux.

Royaume-Uni – En regroupant plusieurs sites dans son nouveau siège londonien, Schroders a pu bénéficier d'une offre élargie de restauration et de services proposée par Lexington.

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

c) Une offre élargie et des horaires étendus pour tous les moments de consommation

En entreprise, les convives souhaitent désormais pouvoir profiter de solutions de restauration à tout moment de leur journée de travail, qui peut commencer tôt et se finir tard. Elior Group réinvente donc les codes de la restauration classique pour proposer des offres adaptées du matin jusqu'au soir, et trouve des relais de croissance dans l'élargissement des moments de consommation. En France, Elior fait évoluer son offre de *room service* avec Tasty Time d'Arpège et Room Service by Elior, et permet aux clients de commander des petits-déjeuners, des pauses sucrées, des cocktails et des plateaux-repas, le tout livré chaud ou froid à toute heure. En Italie, l'application Joyfood propose aux convives de consulter les menus, avec la description de chaque plat (y compris les apports caloriques), associés à des recommandations nutritionnelles pour établir leur profil individuel. Au Royaume-Uni, au nouveau siège de Schroders, Lexington offre toute la journée des prestations plus larges, incluant des services de restauration, de réception et d'accueil. La multiplication des moments de consommation entraîne nécessairement une réflexion autour des espaces de restauration et de détente. Accompagné par Arpège, ICADE a adopté le concept du restaurant modulaire : le self du déjeuner se transforme en café co-working les matins et les après-midi, avec des petits-déjeuners et des offres de snacking en continu. D'autres entreprises préfèrent distinguer les espaces de restauration et les lieux dédiés à la pause. En France, Elior a créé pour elles Cosy Forte, une nouvelle cafétéria contemporaine avec une amplitude horaire très importante et une offre qui va de pair. Facebook et Blablacar ont souhaité diversifier l'offre du restaurant d'entreprise classique pour laisser toute la place à différents espaces de restauration et de snacking proposés par Arpège dans l'ensemble immobilier #cloud, au cœur de Paris. Afin de rester à la pointe de ces nouvelles tendances, le Groupe multiplie les initiatives. En Italie, Areas a ainsi créé FOODHALL, un nouveau format développé pour la zone d'activité Caldera Park, où se trouve son siège. Véritable laboratoire de tendances, il accueille les occupants tout au long de la journée, et permet de tester de nouveaux produits et de nouveaux services avant de les déployer à plus large échelle.

d) Une alimentation plus saine, plus diversifiée, plus équilibrée

Proposer des choix bons et sains aux convives et les sensibiliser à adopter de bonnes habitudes alimentaires est l'un des quatre piliers du Positive Foodprint Plan, la stratégie RSE d'Elior Group. Cet engagement est en phase avec une demande croissante de la part des entreprises de contribuer à la santé de leurs équipes à travers leur alimentation. En France, Ansamble a créé pour le

restaurant d'entreprises du Calydon une offre alimentaire entièrement faite maison à base de produits bruts locaux et régionaux. Dans tous ses restaurants, Arpège cuisine chaque mercredi du poisson frais en partenariat avec Mister Goodfish, afin de préserver les ressources halieutiques. Au Royaume-Uni, Vita Mojo propose des plats 100 % personnalisés pour les entreprises clientes de Lexington. Les ingrédients et la taille des portions sont définis par chaque convive, qui dispose instantanément des informations nutritionnelles résultant de ses choix. La cuisine s'adapte ainsi aux styles de vie, goûts, intolérances, préférences et régimes alimentaires de tous et toutes. Cette innovation est accompagnée du programme de sensibilisation You & Life pour une alimentation équilibrée, qui informe les convives sur les teneurs en sucre, calories, lipides saturés des plats proposés en entreprise. En Espagne, Serunion a créé pour L'Oréal un concept de restaurant écologique et durable, The Green House : 40 % des produits utilisés sont bio, plus de la moitié des approvisionnements sont locaux, et tous les emballages sont compostables et biodégradables. En Italie, le siège milanais d'Unicredit propose désormais un bar à salades Wellness avec des soupes, des céréales et d'autres menus végétariens. Le développement de plats végétariens ou vegan répond à une demande croissante du public : le nombre de convives ayant adopté un régime alimentaire plus végétal ne cesse de progresser, notamment chez les moins de 35 ans. Au Royaume-Uni, Lexington a donc lancé une ligne de produits vegan dans ses offres de vente à emporter, sous sa marque de produits végétariens Grains&Greens. Les convives britanniques peuvent aussi compter sur les jus de fruits et de légumes réalisés sur commande avec Vitalicious. En France, Ansamble propose chaque jour un plat végétarien au siège de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation (ANSES), et développe une offre bio et locale dans les restaurants d'entreprise de plusieurs sites d'Orange. En Italie enfin, Elior a proposé une journée sans viande aux 3 500 personnes travaillant au siège de BNP Paribas à Rome.

e) Toujours plus de digital

Dans la restauration collective en entreprise comme ailleurs, les technologies numériques modifient les attentes et les usages des convives, souvent à la recherche de simplification et de gain de temps. Elior a donc renforcé le déploiement de ses applications mobiles et services en ligne chez ses clients. Basé sur l'application TimeChef dédiée aux convives, désormais largement déployée, Tasty Time permet aux équipes des clients d'Arpège en France de commander leurs prestations de room-service depuis leur smartphone, pour une livraison en salle de réunion ou en open space à l'heure souhaitée. Au Royaume-Uni, le Groupe a déployé chez Airbus une application click & collect pour un service plus rapide. La prise de commande en ligne ainsi que le paiement en

avance est aussi possible en Italie avec l'application Joyfood déployée dans les bureaux milanais d'Unicredit Business Integrated Solutions. En Espagne, le digital permet à Serunion d'offrir aux convives des solutions de paiement innovantes par carte ou téléphone mobile. En Inde, l'application mobile El Chef est la première du genre à permettre aux convives peuvent consulter le menu du jour depuis leur smartphone, payer leur commande, savoir quand elle est prête et aller la chercher au bon moment.

f) Transparence et durabilité

Penser la restauration d'aujourd'hui pour qu'elle ait un impact positif sur le monde de demain est une priorité pour le Groupe. Ainsi, de nombreuses initiatives pour une restauration plus durable prennent corps partout dans le monde. Au Royaume-Uni, Elior a supprimé de ses restaurants les pailles en plastique. Pour son contrat chez Airbus, l'entreprise a fortement réduit le recours à des tasses, couverts et barquettes jetables grâce à des solutions réutilisables. Chez Unicredit Business Integrated Solutions en Italie, Elior a mis en place une collecte séparée des déchets papiers et plastiques, dans ses restaurants comme dans ses cuisines. En France, la démarche de progrès MaSignature est un gage de qualité pérenne et de transparence avec ses sept fondamentaux et son contrat d'engagement listant les plans de progrès pour chaque fondamental, avec les plans d'actions associés, aboutissant à la labellisation MaSignature des restaurants, certifiés par des audits externes. Elior a aussi recours à des emballages biodégradables pour une communauté de communes dans le Bordelais. Les actions se multiplient également afin de réduire le gaspillage alimentaire et donner une seconde vie aux plats non consommés. En Italie, ces repas sont confiés à des associations qui viennent en aide aux plus démunis. La responsabilité d'Elior dépasse évidemment cet engagement vers moins de déchets. Le Groupe veille aussi à mieux informer les convives sur les produits qu'ils consomment. En Espagne, les produits proposés en distributeurs automatiques par Serunion possèdent des QR codes qui permettent de consulter sur mobile les informations nutritionnelles détaillées de chaque plat.

g) Les cuisines centrales, une vraie force sur de nouveaux marchés porteurs

Grâce à son maillage d'une centaine de cuisines centrales en Europe, Elior dispose d'un avantage unique pour proposer de nouveaux services de restauration aux petites et moyennes entreprises, et conquérir ainsi de nouveaux marchés. En effet, de nombreuses PME souhaitent offrir à leurs équipes une restauration saine et de qualité, sans pouvoir disposer d'une cuisine sur place. Les cuisines centrales du Groupe, historiquement dédiées aux marchés enseignement et santé, permettent à ces entreprises

d'avoir accès à des repas de qualité, produits et livrés à des tarifs compétitifs. Par exemple, en Italie, Food360 propose des plats préparés en cuisine centrale puis déposés dans des armoires réfrigérées chez les clients. Ces approvisionnements en liaison froide depuis des cuisines centrales sont également au cœur des concepts Smart Food et Plus by Elior, créés spécialement pour les PME italiennes. Le même principe se décline aussi dans les cuisines d'entreprises qui ont confié leur restauration au Groupe. Ainsi, dans certains quartiers d'affaires en France, Arpège peut livrer des entreprises voisines de ses cuisines, grâce à une prise de commande digitale via l'application Tasty Time. En Inde, la cuisine centrale de Sri City a été installée dans une zone économique en pleine croissance, avec des perspectives prometteuses.

1.6.1.1.2 Le marché enseignement

a) Chiffres clés 2017-2018 :

- **1 433 millions d'euros de chiffre d'affaires** (29 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 14 000 restaurants scolaires
- 2,9 millions d'enfants et d'étudiants restaurés chaque jour en Europe et aux États-Unis

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

b) Succès 2017-2018

Espagne – Les écoles publiques de la Rioja ont retenu la proposition de Serunion pour la restauration quotidienne de plus de 4 000 élèves répartis sur plusieurs sites.

États-Unis – Premier contrat dans l'enseignement supérieur en Californie pour A'viands sur le site de Monterey Bay de California State University, qui rassemble 3 500 étudiants.

États-Unis – À Washington, l'expertise de Preferred Meals en matière de plats préparés a convaincu l'ensemble éducatif public KIPP DC, qui dispose d'un espace limité pour cuisiner.

France – Elior a remporté le marché public des repas livrés pour la ville de Poissy (Yvelines), qui concernent les écoles et le centre communal d'action sociale, soit 3 100 convives chaque jour.

France – Le conseil départemental des Hauts-de-Seine a reconduit la délégation de service public qui permet à

Elior de nourrir quotidiennement 8 200 élèves dans les collèges.

France – À Tours, les 1 200 élèves de l'ensemble scolaire privé Notre-Dame La Riche goûtent à la cuisine Elior depuis la rentrée, dont certaines recettes conçues par le chef étoilé Michel Sarrau.

France – Elior a de nouveau remporté le marché public de la ville de Lyon, et continue donc d'assurer la restauration de 27 000 personnes, de la maternelle au personnel, dans 127 restaurants.

Italie – Les 1 250 élèves des écoles de Casale Monferrato, dans le Piémont, bénéficient désormais chaque jour de l'offre de restauration Elior, à base de produits locaux.

Italie – En Lombardie, plus de 2 000 élèves de la commune de San Donato Milanese retrouveront l'offre Elior et des produits locaux dans leurs assiettes.

Royaume-Uni – Les concepts culinaires proposés par Elior ont permis de convaincre l'université de Sunderland de confier au Groupe la restauration quotidienne de 6 600 étudiants.

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, donneurs d'ordres importants sur ce marché, réclament aux opérateurs de faire évoluer leurs modèles historiques.

Le Groupe dispose d'une position unique en Europe avec un parc important d'une centaine de cuisines centrales en France, en Italie et en Espagne qui sont, dans ce contexte, autant d'atouts pour croître et consolider son leadership dans ces pays.

c) Répondre aux attentes sur le bio et le local

Sur tous les marchés, les attentes se renforcent en faveur d'une alimentation plus saine, avec une large place accordée aux produits bio et locaux. Cette attente est encore renforcée dans l'enseignement, où toutes les parties prenantes s'accordent sur la nécessité d'offrir le meilleur aux jeunes générations. En Italie, les écoles de la commune de Casale Monferrato (Piémont) ont choisi Elior et son offre à base de produits locaux pour nourrir chaque jour 1 245 élèves. Les communes de San Donato Milanese (Lombardie) et Bassano del Grappa (Vénétie) ont renouvelé leur collaboration avec Elior pour les mêmes raisons. En France, Ansamble continue de proposer des repas à base de produits bruts, frais, locaux, cuisinés maison. L'entreprise accompagne notamment la communauté de commune de Blanquefort dans son projet de mise en place d'une restauration vertueuse et responsable, prenant en

compte les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux de l'alimentation. Sur d'autres sites, Elior s'engage dans des plans de progrès ambitieux en matière d'approvisionnement. À Poissy et à Versailles, 30 % des approvisionnements seront locaux et 20 % bio dans un an. En résignant un contrat de 10 ans avec l'institution de la Croix Blanche dans le département du Nord, Elior a manifesté son intention d'atteindre 20 % de bio et 50 % de produits locaux au bout de quatre ans. Elior fait évoluer ses cuisines centrales en Pépinières du goût, afin de concrétiser leur engagement dans une démarche d'excellence, et encourager un mouvement qui favorise savoir-faire culinaire et qualité au service des convives.

d) Les cuisines centrales, des pépinières du goût

Pour devenir Pépinières du Goût, les cuisines centrales françaises d'Elior doivent honorer plusieurs engagements forts : l'approvisionnement en produits durables (bio et/ou locaux), le développement de nouvelles recettes fait maison et la mise en œuvre de nouveaux procédés culinaires comme la cuisson lente en température sèche, afin de maintenir un maximum de nutriments au sein des aliments. Ces cuisines centrales reçoivent également La reconnaissance de 26 critères et 52 engagements par Bureau Veritas, et un label culinaire décerné par Ducasse Conseil qui atteste de la mise en œuvre des procédés culinaires travaillés pour Elior. Plus que jamais, le Groupe souhaite valoriser l'expertise et la qualité de ses cuisines centrales. Ces équipements sans équivalent se distinguent par leur modernisation technique, la hausse des capacités de production sans sacrifier la qualité des recettes, et l'amélioration des savoir-faire culinaires. En Île-de-France, la cuisine centrale de Conflans-Sainte-Honorine a joué un rôle majeur dans le gain du marché public pour la livraison de repas sur une vingtaine de sites scolaires de Poissy (1 300 couverts/jour). À Ernstein, L'Alsacienne de Restauration a ouvert une nouvelle cuisine centrale pour assurer la livraison de 1 500 repas par jour à des groupes scolaires et à des crèches. Le bâtiment flambant neuf bénéficie des dernières technologies en matière d'économie d'énergie. Aux États-Unis, la cuisine centrale de Preferred Meals à Washington élargit désormais sa cible de convives. Initialement dédiés aux élèves des écoles maternelles et primaires, les plats seront également proposés sur d'autres sites de taille plus réduite.

e) Des concepts alternatifs pour les *millennials*

Sous l'impulsion initiale des *millennials* (les personnes nées entre 1980 et 2000), la restauration dans l'enseignement se réinvente. Les modes de consommation diffèrent radicalement de ce qui était encore la norme il y a peu. Pour ces adeptes de la commande en ligne et de la livraison, le Groupe a développé de nouveaux concepts. En France, Weekly Connect permet de gagner du temps en commandant en ligne et à l'avance son repas version

restauration rapide, au lycée ou à l'université. Elior poursuit également le déploiement de bon'App, l'appli qui permet aux familles des élèves de connaître le menu, d'identifier les principaux allergènes et de payer en ligne. Au Royaume-Uni, Elior va encore plus loin avec ChEATAH, qui permet à la population étudiante de commander en ligne et de se faire livrer des pizzas directement sur le campus de Roehampton University. Les *millennials* ont également une préférence marquée pour les concepts de centre-ville. Le Groupe a donc développé des concepts et renforcé des partenariats qui permettent aux tendances urbaines d'entrer dans les établissements. En France, Weekly, le nouveau concept de restauration rapide pour lycéens et étudiants a été testé avec succès dans quatre sites pilotes. Au Royaume-Uni, Elior continue de développer Urban Rajah, dans le cadre d'un partenariat exclusif avec une célébrité anglaise de la cuisine indienne. À l'université de Sunderland, Elior a ouvert un Starbucks, des concepts de street-food et un bar pour accompagner les soirées. Aux États-Unis, les universités favorisent un mix entre grandes marques, enseignes locales et concepts originaux. Ainsi, si les partenariats historiques d'Areas ont facilité le déploiement des franchises Chik-Fil-A ou Starbucks dans l'enseignement par Elior North America, les étudiants ont pu aussi découvrir le nouveau concept Chilaca de street food mexicaine. À l'université CSU Monterey Bay, A'viands a noué un partenariat avec Verve, un torréfacteur très populaire et tendance de Santa Cruz.

f) Encourager les élèves et les étudiants à bien se nourrir

Investi d'une mission de transmission, le Groupe se positionne comme une entreprise co-responsable dans l'éducation aux habitudes alimentaires saines et équilibrées, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'environnement scolaire. En Espagne, Serunion s'associe avec le chef Sergio Fernández pour créer le Club Nutrifriends. Sa vocation est de donner aux enfants d'école primaire les compétences nécessaires pour développer leur sens critique lors des choix alimentaires qu'ils font au quotidien. Serunion a également publié le troisième tome de sa série « Noa & Max », qui promeut une alimentation équilibrée de manière ludique et divertissante. En France, Elior encourage l'autonomie des jeunes convives avec Mon 1er Resto et Le Self qui fait grandir. Le premier est un concept innovant de cantine scolaire, pédagogique et stimulant dédié aux élèves de maternelle, et le deuxième est un restaurant avec un parcours responsabilisant spécialement conçu pour les 6-10 ans. Proposer des plats qui font la part belle aux végétaux contribue également à favoriser l'adoption d'habitudes alimentaires saines chez les jeunes générations. À l'université CSU Monterey Bay, Elior North America inclut dans son offre de restauration le concept - déjà déployé par Elior dans les entreprises britanniques - Grains&Greens, proposant des plats sains et équilibrés. En

France, des recettes végétariennes sont élaborées avec le chef maison Sylvain Chevalier et le concept « Mon assiette liberté » propose un repas alternatif sans viande. Au Royaume-Uni, Elements assure une forte offre vegan et végétarienne, tandis que Vita Mojo permet de créer des plats personnalisés en connaissant instantanément les informations nutritionnelles de chaque ingrédient.

g) Une offre de restauration toujours plus responsable

Le Groupe portant une attention particulière à l'impact de son métier sur l'environnement, les actions en faveur d'une restauration plus durable se multiplient. En remportant une nouvelle fois le contrat pour 4 ans du conseil départemental des Hauts-de-Seine, Elior s'est engagée à être, dès la première année, certifiée par Ecocert. Le Groupe s'engage dans une approche globale qui valorise une alimentation durable et le respect de l'environnement pour et par les élèves. En Espagne, des tables de tri pour lutter contre le gaspillage sont installées dans les écoles. En France, pour les 32 écoles maternelles et élémentaires (6 000 couverts/jour) de Versailles, Elior a proposé un programme d'actions contre le gaspillage alimentaire avec des tables de tri pour les déchets et la valorisation des bio-déchets. Début 2018, Ansamble a commencé à déployer dans 35 écoles de six communes de la banlieue de Bordeaux des barquettes 100 % fibres végétales et totalement compostables. Le Groupe souhaite également faire vivre ses engagements au sein de ses cuisines centrales. Ainsi, en France, Elior a lancé une consultation pour trouver de nouvelles solutions afin d'optimiser la gestion de ses déchets en cuisine centrale. En Italie, la cuisine centrale de Pesaro a été entièrement rénovée. Elle est aujourd'hui un modèle de cuisine verte et un exemple à suivre en matière d'équipements en phase avec les engagements RSE du Positive Foodprint Plan d'Elior Group (voir chapitre 2).

1.6.1.1.3 Le marché santé

a) Chiffres clés 2017-2018 :

- **1 204 millions d'euros de chiffre d'affaires** (25 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 3 000 restaurants
- 600 000 convives par jour

À l'hôpital ou en maison de retraite, une bonne alimentation contribue au rétablissement d'un patient et au bien-être d'un résident. Le repas fait partie des soins. Elior Group conçoit pour les établissements de soins et médico-sociaux des offres de restauration alliant nutrition et plaisir. Les équipes du Groupe accompagnent leurs 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 2017-2018

Espagne – L'hôpital Ramón y Cajal de Madrid a sélectionné Serunion pour nourrir chaque jour 750 convives.

États-Unis – Les 2 600 résidents des Presbyterian Communities of South Carolina bénéficient désormais du savoir-faire de Cura pour leur restauration, en toute convivialité.

États-Unis – Le programme Meals on Wheels de Sacramento, confié à Valley, inclut désormais des plats produits par Bateman pour un menu qui change chaque trimestre.

France – Le partenariat noué entre L'Alsacienne de Restauration et l'Esat d'Erstein a entraîné la création d'un nouveau restaurant par et pour les travailleurs locaux, puis d'une cuisine centrale qui livre chaque jour 1 500 repas aux écoles et aux crèches environnantes.

France – Elior poursuit son partenariat avec le groupe Colisée avec le déploiement progressif sur 80 sites d'une offre en approvisionnement associée à une assistance technique.

France – Ramsay Générale de Santé a renouvelé sa confiance à Elior et Elior Services pour 80 sites, prolongeant un partenariat initié il y a 25 ans et qui comprend entre autres sept menus spéciaux.

France – Grâce à son identité culinaire et à sa bonne image dans d'autres établissements du groupe Alph'Age Gestion, Elior assure désormais la restauration à la résidence La Roseraie de Croissy-sur-Seine (Yvelines).

France – La Fondation Partage & Vie a reconduit Elior pour la restauration de 16 établissements (Ehpad et handicap) de la région Nord, soit 1 100 convives quotidiens.

Italie – Dans le nord du Piémont, les autorités sanitaires locales ont renouvelé leur confiance à Elior pour la restauration quotidienne d'un millier de personnes sur trois sites.

c) Apporter du bien-être aux seniors et participer à leur maintien à domicile

Pour nourrir et prendre soin, le Groupe va au-delà de sa mission de restauration et veille sur ses convives. Cette responsabilité s'affirme de manière particulièrement sensible lorsqu'il s'agit de participer au bien-être des seniors. Au-delà de sa capacité à fournir des repas sur site dans les établissements de retraite, le Groupe accompagne le mouvement qui vise à favoriser le maintien à domicile

des personnes âgées en développant ses offres de livraison de repas à domicile. En France, Elior s'engage pour proposer en Ehpad une cuisine maison avec des produits bruts, frais et locaux, et adapte les plats en différentes textures répondant aux besoins spécifiques des résidents. Cette année, des chefs Elior ont réalisé 30 recettes Signature, en retravaillant les grands classiques de la gastronomie française. Le Groupe fait également appel à des chefs renommés pour participer à des animations. Ainsi, cinq chefs Elior du Sud-Ouest de la France ont créé avec le chef Michel Sarran des repas de fêtes pour les Ehpad. En renfort de ces actions, un film tourné sur le site du Pieuré Saint Louans à Chinon est venu battre en brèche les idées reçues et réaffirmer la capacité d'un grand groupe comme Elior à fournir des prestations sur mesure.

Les cuisines centrales du Groupe représentent également un atout majeur pour le portage à domicile. En effet, le vieillissement de la population conjugué à une augmentation du maintien à domicile entraîne une forte hausse de la demande de livraisons de repas chez les personnes âgées. En Alsace, Elior a ouvert une troisième cuisine centrale afin de répondre à ces demandes. Le Groupe s'est également associé à La Poste pour l'offre Savourer chez Vous, qui favorise le bien-être des seniors à domicile grâce aux repas portés par les facteurs et les factrices. Afin d'assurer une amélioration permanente de ses offres dédiées aux seniors, et plus particulièrement la veille sociale, Elior a noué un partenariat avec le réseau d'entraide associatif La compagnie des aidants. Aux États-Unis, Elior est le principal opérateur de Meals on Wheels, les repas livrés à domicile aux seniors, avec 60 cuisines réparties sur le territoire. Elior Group y conforte sa position d'acteur majeur du bien vieillir à domicile grâce à l'acquisition de Bateman Community Living, une entreprise présente depuis 30 ans sur le marché de la livraison de repas aux seniors, à domicile ou dans des lieux où ils se rassemblent. Le Groupe approvisionne également des centres communautaires où les personnes âgées se retrouvent pour échanger autour d'un repas ou d'une collation.

En France, Elior enrichit son offre de services à destination des personnes âgées avec deux offres innovantes : Exhalia, un diffuseur de senteurs qui aide à stimuler l'appétit des seniors, et Dynseo, une solution de messagerie simplifiée pour maintenir le lien avec les familles qui propose également des jeux de mémoire sur tablette. En Espagne, Serunion diversifie ses activités en ajoutant à ses prestations de restauration et de portage, des offres de services à domicile grâce à l'acquisition de l'entreprise Ulla.sar. Les personnes âgées peuvent désormais être aidées pour leur ménage, leur hygiène ou pour des promenades.

d) Attentifs au parcours de chaque patient

Dans un établissement hospitalier, chaque parcours, chaque histoire est unique. L'offre alimentaire doit répondre à la situation de chacun, afin que la nutrition participe au mieux-être de tous et toutes. En France, Itinéraire du Patient Optimum apporte une offre de services intégrée au parcours de soins, avec une alimentation adaptée aux patientes et aux patients sous forme de protocole alimentaire personnalisé. Pour Ramsay Générale de Santé, Elior a développé sept menus spéciaux adaptés à différentes pathologies, dont deux nouveaux menus dédiés aux services de cancérologie et de dialyse. Du côté de la maternité, les jeunes mamans bénéficient désormais de l'offre « Maman Plaisir en Toute Liberté », déployée notamment au GHM de Grenoble, qui leur permet de choisir directement leur repas proposé sur un chariot food-truck (ambulant dans le couloir) ou bien de le commander depuis leur chambre. Le marché des longs séjours évolue lui aussi, notamment pour les personnes en situation de handicap, et l'offre proposée par le Groupe s'adapte à ces nouveaux besoins. Ces nombreuses initiatives françaises inspirent d'autres pays du Groupe. En Espagne, par exemple, Serunion a présenté aux professionnels du marché de santé la solution « Faciles à manger », des repas répondant aux problèmes de mastication et de déglutition des seniors. Le déploiement international de ce concept mis au point par les équipes du marché santé d'Elior en France est un bel exemple de synergie au sein du Groupe.

e) Faire la part belle au plaisir de manger

En santé plus qu'ailleurs, la relation à établir avec chaque convive est fondamentale. Dans cette situation parfois anxiogène où l'individu peut se sentir captif, les besoins de confort et d'attention sont renforcés. Les rythmes et les repères étant modifiés, les temps de pauses de chacun s'avèrent déterminants. Dans le quotidien des établissements de santé, la restauration est donc un moyen idéal d'offrir un supplément de bien-être et de créer des repères pour tous les patients et résidents. Elior a donc développé des solutions innovantes et différenciantes qui permettent à ses clients de se démarquer de leurs concurrents, d'accroître la satisfaction des patients et de simplifier la vie du personnel soignant. En France, Elior a lancé des offres complémentaires premium, telles que Matin Plaisir (des petits déjeuners gourmands proposés en supplément) et Repas Plaisir (une sélection de plats gourmets approuvés par des experts reconnus). Dans trois centres hospitaliers qui viennent de choisir Elior, des food-trucks viendront enrichir l'offre de restauration une fois par semaine, contribuant ainsi à faire de ces centres de soins régionaux des lieux de vie. Cette tendance se retrouve aussi en Espagne, où Serunion et l'Hôpital Universitaire Central des Asturies (HUCA) se sont associés au chef étoilé Nacho

Manzano pour offrir aux patients et au personnel soignant des plats d'exception mettant en valeur les recettes locales. Aux États-Unis, Elior North America a convaincu six sites de SpiriTrust Lutheran grâce aux innovations culinaires de Cura, qui encouragent les convives à bien se restaurer dans la dignité et à y prendre plaisir.

f) Développer des services du quotidien

Au-delà de son offre de restauration, Elior propose également des services qui permettent aux patients de rompre avec le quotidien souvent stressant d'une hospitalisation. Ces nouvelles idées ont été développées par les équipes Services et Santé d'Elior en France. Chez ELSAN Santé Atlantique de Nantes, par exemple, les patients peuvent désormais se faire livrer en chambre leurs journaux préférés. Les patients du tout nouveau Centre Hospitalier Nord Deux-Sèvres à Parthenay (près de Poitiers) et ceux du Groupe Hospitalier Mutualiste Les Portes du Sud à Vénissieux (près de Lyon) peuvent profiter de l'abonnement télévision, d'une conciergerie et d'un *room service*.

g) Nourrir même sans cuisine sur place

Un nombre grandissant d'établissements de santé souhaitent se concentrer sur les soins et ne plus avoir de cuisine dans leurs murs. Ansamble a donc réfléchi à une offre de livraison de repas qui s'appuie sur ses cuisines centrales. Cette nouvelle proposition a permis de prolonger la collaboration avec les cliniques mutualistes du Finistère et du Morbihan.

1.6.1.1.4 Le marché des services

a) Chiffres clés 2017-2018 :

- N°1 de la propreté en milieu de santé en France
- 2 300 sites
- 19 000 collaborateurs et collaboratrices en France

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 et les services sont des composantes essentielles de la qualité d'image.

b) Succès 2017-2018

France – Elior et Elior Services ont remporté ensemble de nombreux contrats dans des établissements du secteur médico-social : Melun, Arras, Marseille, Caen, Nantes, Grenoble...

France – Elior Services a remporté 340 sites EDF situés en Île-de-France, dans le Nord et l'Est, dans le cadre d'un

appel d'offre national par lots, en mettant en avant le bien-être des occupants et la sécurité au travail.

France – Elior Services est parvenue à être référencée au niveau national par Ikea, et assure déjà la propreté de quatre magasins (Metz, Strasbourg, Villiers-sur-Marne et Montpellier).

France – Nespresso a renouvelé sa confiance à Elior Services pour intervenir dans 26 magasins répartis sur le territoire.

France – En région parisienne, quatre hôpitaux dont l'HIA Bégin ont reconduit leur collaboration avec Elior Services, satisfaits de l'offre globale et de l'efficacité de l'organisation.

c) Une démarche d'innovation continue

Afin de toujours mieux répondre aux besoins de ses clients et de faciliter le travail de ses équipes, Elior Services poursuit sa démarche d'innovation collaborative Novacio. Ainsi, le chariot communicant continue de faire ses preuves. Déployé dans 15 sites Ramsay Générale de Santé, il permet une communication en temps réel entre les équipes de bionettoyage et les services de l'établissement. Quant à Easytraça, qui met la technologie NFC au service de la traçabilité, du suivi en temps réel et de l'amélioration des organisations de travail, elle a été appréciée dans les quatre magasins Ikea dont la propreté est nouvellement gérée par Elior Services. La solution globale et responsable pour la gestion des déchets tertiaires Valogic est venue renforcer les actions menées par Elior Services en matière d'environnement. Le petit robot humanoïde Pepper s'est distingué cette année, en établissant un lien affectif avec le public. Ambassadeur des nouvelles technologies, ce robot d'accueil présente les activités d'Elior Services et d'Elior Group, mène des enquêtes satisfaction auprès des personnes en visite au LAB au siège du Groupe, sans oublier de les divertir.

d) De nouvelles compétences en accueil et en hôtellerie

Acteur de référence en propreté et hygiène, Elior Services renforce également son expertise en accueil et en hôtellerie d'entreprise. La filiale a lancé son nouveau site web 100 % dédié à l'accueil et un ebook « Inspiration de l'hôtellerie » afin d'affirmer son savoir-faire en hôtellerie d'entreprise, incarné par l'esprit « maître de maison ». Dans le cadre de sa démarche Novacio, Elior Services a également lancé FI LINKS, une ingénierie pédagogique innovante pour mettre les comportements et attitudes hôteliers au cœur de la prestation de service. Cette expertise a séduit Lacoste, qui a confié à Elior Services l'ensemble des services propreté et de facility management pour ses deux immeubles de bureaux à Paris. Le contrat inclut tous les services liés aux bâtiments et à leurs occupants, et leur pilotage global : accueil, courrier,

navette, logistique, propreté, déchets, sécurité et sûreté, petite maintenance, multi-technique, e-conciergerie, espaces verts, décoration florale, gestion déléguée... Désormais, Elior Services pourra également proposer des services de conciergerie en ligne et sur site grâce à l'acquisition de la conciergerie Alfred. Cette expertise en hôtellerie rayonne aussi dans le domaine de la santé, dans un contexte où les établissements de soin ont de plus en plus recours à l'externalisation. De la même manière qu'Elior Santé a su relever ces nouveaux défis avec de nouvelles offres de restauration, Elior Services prend maintenant en charge la préparation des chambres, l'accueil personnalisé et le service des repas. Cette capacité d'adaptation aux attentes du marché, incarné par la collaboration des deux filiales d'Elior Group, explique que Ramsay Générale de Santé ait renouvelé sa confiance à Elior Santé et Elior Services pour la restauration, les services hôteliers et le bionettoyage de 70 établissements de santé.

e) Des engagements étendus en matière de RSE

Elior Services porte une attention particulière à l'impact de son métier sur l'environnement et la société, comme en témoigne sa stratégie RSE Impacts +, en phase avec le Positive Foodprint Plan du Groupe. Cette année, Elior Services s'est principalement démarquée, avec l'aide de ses équipes, par le tri et la collecte des déchets, l'utilisation de produits responsables, le déploiement du travail en journée pour les agents de services, la charte achats responsable... Multipliant les innovations, Elior Services a par exemple initié la récupération des eaux de pluie chez Unibail Rodamco Westfield. 400 litres par jour sont ainsi utilisés dans les auto-laveuses. Cette démarche responsable est reconnue par de nombreux organismes. Ainsi, Elior Services a été médaillée d'or Ecovadis pour sa politique RSE alliant performance économique, engagement environnemental et bien-être au travail, ce qui la place parmi les 2 % d'entreprises les mieux notées.

Elior Services a également obtenu le résultat A++ à l'indice vert - label qui atteste de sa maturité sur les sujets de développement durable - et le même résultat à l'évaluation sur le développement durable développée par la centrale d'achats de l'hospitalisation publique et privée (CAHPP).

En matière de certification, Elior Services a obtenu le renouvellement de la certification ISO 9001 : 2015 et de la certification MASE, et le maintien des certifications ISO 14001 : 2015 et Certiphyto.

1.6.1.2 L'activité de restauration de concession

Chiffres clés 2017-2018 :

- **1 832 millions d'euros de chiffre d'affaires** (27 % du chiffre d'affaires consolidé)
- 3^e opérateur mondial
- Présent dans 13 pays
- 2 100 restaurants et points de vente
- 900 000 convives par jour
- 23 000 collaborateurs et collaboratrices dans le monde

Dans le cadre de son activité de restauration de concession, le Groupe exploite des sites de restauration, principalement dans des sites de voyages, de 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 les sites urbains, dont les gares et les lieux de loisirs.

Le Groupe est le troisième plus grand opérateur mondial de restauration de concession. Le Groupe exploite des concessions dans 13 pays d'Europe et d'Amérique.

Si ses marchés principaux sont la France, l'Italie, l'Espagne et les États-Unis, le Groupe exploite également sur des sites en sous-concession au Mexique et en Allemagne, et dans une moindre mesure au Portugal, au Danemark, au Chili, en Colombie, en Belgique, au Luxembourg 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 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, À Table !, COMO ou Airea en *free flow*, La Pausa ou Pepito Grillo en service à table, Deli&cia, Briciole, Philéas, Go Johnny Go ou Super Wild Coffee en restauration rapide, ainsi que sous des marques grand public par l'intermédiaire de contrats de franchise, telles que PAUL, McDonald's, Courtepaille, Costa Coffee, Five Guys, Burger King, La Place, Exki, Starbucks Coffee ou encore Wendy's et Dunkin' Donuts.

Le Groupe exploite également des concessions de vente en *duty free* par l'intermédiaire de contrats de franchise ou de marques propres telles que Divers et Sibarium en Espagne. Enfin, le Groupe développe une activité de vente au détail sur autoroutes et dans les aéroports en utilisant

des marques sous franchise, telles que Carrefour Express, Franprix ou monop'daily.

1.6.1.2.1 Le marché aéroports

a) Chiffres clés 2017-2018 :

- **867 millions d'euros de chiffre d'affaires** (47 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N° 1 en France, en Espagne et en Italie
- 91 aéroports dans le monde
- 770 points de vente

Partenaire historique des aéroports européens, avec plus de 39 % de parts de marché en France, en Espagne et en Italie, le Groupe se développe rapidement aux États-Unis. Sa stratégie est basée sur une parfaite connaissance des voyageurs, en particulier les *frequent flyers*, des tendances de consommation et des marques les plus appréciées. Elle lui permet de proposer aux aéroports la meilleure combinaison de marques internationales et régionales et des formats thématiques innovants pour offrir des services de qualité et variés à une clientèle multiculturelle. Le Groupe appuie son développement sur la croissance soutenue du trafic aérien qui continue de progresser à un rythme supérieur à celui de la croissance mondiale.

b) Succès 2017-2018

Chili – Areas a remporté trois des six points de vente mis en jeu pour les nouveaux terminaux C et E de l'aéroport de Santiago.

Colombie – Areas dispose désormais de huit points de vente à l'aéroport de Bogota.

Espagne – Areas est devenu le principal concessionnaire à l'aéroport de Barcelone-El Prat en remportant 15 nouveaux points de vente, qui couvriront un vaste spectre de concepts.

Espagne – Areas renforce ses positions à l'aéroport de Malaga avec l'attribution de sept nouveaux points de vente, passant ainsi à neuf au total.

États-Unis – Areas a poursuivi l'expansion de son activité à LAX avec l'ouverture de huit nouveaux points de vente.

États-Unis – Areas a ouvert deux points de vente sur les seize remportés à Minneapolis-Saint Paul.

France – Areas a remporté trois nouveaux points de vente à l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle : Exki, Starbucks et le premier Sushi Shop ouvert par le Groupe.

France – Areas a trouvé un accord avec McDonald's pour la reprise de deux restaurants dans le terminal 1 de Paris-Charles-de-Gaulle et à Orly-Ouest.

France – À l'issue d'un appel d'offres défensif, Areas renouvelle ses huit points de vente à l'aéroport de Toulouse-Blagnac avec un mélange de franchises et de concepts en propre : Victor, Panorama, Super Wild Coffee, MasQMenos, Starbucks...

Italie – Areas a renouvelé son offre à l'aéroport de Naples avec l'ouverture du premier point de vente sous l'enseigne en propre Farine, développée au niveau européen.

Italie – L'aéroport de Milan-Malpensa accueille désormais deux nouvelles enseignes : Spontini, une pizzeria locale très populaire, et Inamore, coffee shop développé par Areas.

Mexique – Areas a renforcé sa présence dans les aéroports de Mexico et Guadalajara, avec notamment dix nouveaux points de vente dans ce dernier.

Portugal – Avec l'acquisition de Cores Doces, Areas accueille désormais chaque jour 4 000 clients dans ses boutiques réparties dans six aéroports.

Portugal – En coentreprise avec ANA, Areas a rénové de fond en comble la chaîne de quatre concept stores Portfolio, et le succès est d'ores et déjà au rendez-vous.

c) Des concepts et des services innovants

Dans le contexte très concurrentiel des aéroports, Elior Group se distingue en renforçant ses propositions de concepts innovants, inspirés des grandes tendances de la restauration commerciale. Ainsi, en Italie, Areas met les aéroports à l'heure de la *street food* avec les triporteurs Hot Dog Stations, déployés dans les aéroports de Rome Fiumicino et Naples Capodichino. Ce dernier a également accueilli le premier Farine, nouveau concept de café et boulangerie à la française développé par Areas. À l'aéroport Madrid-Barajas, Areas a inauguré son enseigne phare Sibarium Delicatessen, qui associe pour la première fois un bar de dégustation à une offre traditionnelle de produits gastronomiques ibériques. Au Portugal, l'aéroport de Faro célèbre le cinquième anniversaire de la marque Portfolio (détenue par ANA Aeroportos et gérée entièrement par Areas) avec un nouveau point de vente. Areas poursuit ainsi le développement de cette offre de produits locaux qui valorise le meilleur de la culture portugaise. Les concepts développés par Areas rencontrent aussi le succès de l'autre côté de l'Atlantique. Dans le troisième aéroport du Mexique, à Guadalajara, où Areas exploitait déjà 5 restaurants et 12 points de vente, l'entreprise a renforcé sa présence en ouvrant 10 nouveaux concepts au cœur d'un *foodhall* de 1 300 m².

nommé Mercado Providencia. Les voyageurs pourront notamment découvrir Asian Street Food, développé en partenariat avec un chef mexicain, et Cienaga, une marque mexicaine créée pour les voyageurs et qui retranscrit l'esprit de la cuisine mexicaine. Aux États-Unis, dans les aéroports de Miami et Los Angeles, Areas a choisi de répondre à la demande forte du public en matière de restauration végétarienne et *vegan*. Le concept The Beyond Burger propose donc des burgers végétaux qui ressemblent à s'y méprendre à une version carnée. À Miami, les voyageurs et voyageuses pourront aussi faire halte à La Pausa et son offre de menus pensés pour tous les goûts et tous les budgets.

d) Des enseignes locales

S'arrêter dans un aéroport sans avoir le temps de découvrir la ville où il se trouve : voilà une situation partagée chaque jour par des milliers de voyageurs et voyageuses en transit. Afin de leur permettre de goûter au meilleur de la gastronomie locale, Areas a noué des partenariats exclusifs avec des chefs emblématiques et des marques régionales. Areas démontre ainsi sa capacité à agir avec aisance sur plusieurs échelles, en faisant cohabiter des adresses exclusives et de grandes enseignes internationales. À l'aéroport de Minneapolis-Saint Paul (États-Unis), Areas a orchestré l'ouverture du Blue Door Pub, émanation d'une enseigne locale chère aux habitants de la ville pour ses totchos et son Juicy Lucy. À découvrir sur place ! Les voyageurs pourront également s'asseoir à la table de The Cook and the Ox, le restaurant du chef local Jack Riebel, propriétaire de deux adresses incontournables, le Lexington à Saint Paul et le Butcher & the Boar à Minneapolis. À l'aéroport de Los Angeles, deux espaces Ashland Hill invitent à retrouver l'atmosphère tendance de Santa Monica. En France, l'aéroport de Toulouse-Blagnac accueille désormais le restaurant Victor et son grand choix de produits locaux fournis par les producteurs et productrices du célèbre marché Victor Hugo, destination favorite des gastronomes de la ville rose. À l'aéroport de Barcelone (Espagne), près de la moitié des marques proposées sont d'origine locale. Chacun pourra ainsi profiter des enseignes Boldú, célèbre boulangerie-pâtisserie de la capitale catalane, et Javier de la Muelas, légendaire bar à cocktails (avec Montesquiu et Dry Martini). En Italie, Areas a établi un partenariat avec Mancini, une petite entreprise bien connue des gourmets pour ses sandwiches au porc longuement cuisiné. Deux corners sont désormais ouverts à l'aéroport de Rome.

e) Des partenariats avec des chefs

Partout dans le monde, Areas collabore avec les meilleurs chefs internationaux, afin de séduire les convives grâce à des partenariats uniques. En Espagne, à l'aéroport de Malaga, Areas va ouvrir un nouveau restaurant gastronomique de référence, en collaboration avec le chef

andalou Dani García. Cet espace rejoindra le bar à sushis Kirei, développé par Kabuki et exploité par Areas avec les conseils du chef étoilé Ricardo Sanz. Kirei a d'ailleurs été désigné meilleur restaurant haut de gamme d'aéroport cette année par le jury des FAB Awards, qui a salué l'innovation et la qualité de l'offre de l'établissement. À l'aéroport de Bilbao, Areas s'est associé au célèbre chef Ricardo Pérez pour proposer Yandiola - Exploring the World from Bilbao dans un espace de 352 m². Les convives y retrouveront une sélection de spécialités basques qui ont fait la renommée de son fameux restaurant Yandiola dans le centre-ville de Bilbao. En France, un deuxième restaurant d'exception signé Guy Martin a ouvert à l'aéroport Paris-CDG. Après I Love Paris en 2015, Areas et le chef mythique du Grand Véfour renouvellent leur collaboration avec The French Taste, une brasserie néo-classique dans un décor inspiré par le Palais-Royal et signé de l'architecte Charles Zan.

f) Une présence renforcée dans les principaux aéroports espagnols

Cette année, Areas a conforté ses positions de leader en Espagne dans l'univers du voyage et des loisirs, en étant toujours plus présent dans les aéroports de Madrid, Barcelone, Palma, Malaga et Séville. À l'aéroport de Barcelone-El Prat, Areas a remporté un contrat majeur de 15 nouveaux points de vente de restauration sur 6 200 m² pour huit ans et devient le premier opérateur commercial de l'aéroport avec 29 points de vente au total. La nouvelle offre de restauration comprend de nombreux concepts, avec des marques locales telles que Boldú et Javier de las Muelas ; des marques de renommée internationale telles que Burger King, Exki, La Place et PAUL ; des marques en propre d'Areas plébiscitées par les consommateurs comme Deli&Cia et COMO ; et d'autres marques nationales qui sont devenues des valeurs sûres dans d'autres aéroports espagnols telles que SantaGloria et MasQMenos. Sept nouveaux points de vente vont également ouvrir à l'aéroport de Malaga, venant s'ajouter aux deux espaces qu'Areas gère déjà. Les touristes apprécieront trois établissements de glaces artisanales de qualité Carte d'Or ; deux bars à tapas MasQMenos ; ainsi que les espaces gastronomiques Kirei et Bibo Flamenco Bar&Tapas. À Madrid-Barajas, c'est l'enseigne néerlandaise La Place qui poursuit son développement européen avec Areas après de premières ouvertures dans les gares françaises.

1.6.1.2.2 Le marché autoroutes

a) Chiffres clés 2017-2018 :

- **582 millions d'euros de chiffre d'affaires** (32 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N°1 en France et en Espagne

- 227 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 États-Unis, sur des axes autoroutiers majeurs dans le 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 : le restaurant À Table ! qui succède aux historiques cafétérias L'Arche, 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) Succès 2017-2018

Espagne – Areas a remporté l'appel d'offres pour les aires de Villalba et Villacastin sur l'AP6.

États-Unis – Les rénovations menées par Areas sur l'aire de Ft. Pierce Plaza sur le Florida Turnpike sont achevées.

France – ASF Vinci a reconduit Areas après un appel d'offres pour gérer huit points de vente des enseignes Burger King, À table !, PAUL, Super Wild Coffee et Easy Drugstore sur l'aire de Lançon- Provence sur l'A7.

France – APRR a une nouvelle fois choisi Areas à l'issue d'un appel d'offres pour les aires de Venoy-Grosse Pierre et Venoy-Soleil Levant sur l'A6.

Italie – Areas a rénové ses points de vente sur les aires de Bormida Ouest et Aglio Est.

Portugal – Dans le cadre de sa coentreprise avec Brisa, Areas récupéré la gestion de plusieurs aires d'autoroute, qui seront rénovées au fur et à mesure.

c) L'autoroute de demain

Très actif dans sa démarche d'innovation pour anticiper les tendances de la restauration de demain, Areas souhaite favoriser une réflexion participative incluant des profils variés. Ainsi, Areas a organisé un hackathon géant avec les groupes Vinci et Certas Energy France pour construire l'aire d'autoroute du futur. Cet événement a réuni une soixantaine de personnes d'horizons différents (collaborateurs du Groupe, startups, étudiants de l'école Ferrandi, stylistes de Dragon Rouge...) et un jury de qualité. Des parcours clients ont été imaginés pour améliorer l'expérience utilisateur et trois priorités ont émergé : l'éco-responsabilité, le parking souterrain et

l'importance de proposer des espaces de co-working connectés aux usagers et à leur environnement.

d) À table !, un concept européen

En 2017 ouvrait le premier À table ! au Portugal. Depuis, la nouvelle enseigne d'Areas en *free flow* est arrivée en France, démontrant la capacité du Groupe à offrir une dimension internationale à ses concepts. Les aires de Limours-Janvry (A10), Mâcon Saint Albain (A6), Assevillers Est (A1) et Orléans (A10) ont donc accueilli cette marque en propre, qui a été retravaillée pour répondre aux enjeux de la cafétéria moderne sur autoroute. Ce lieu de pause allie un grand choix de produits et une efficacité optimale de service, dans une ambiance sereine et apaisante. Il s'adapte aussi aux spécificités de chaque marché en faisant la part belle à la gastronomie locale dans chaque lieu où il est implanté.

e) Rénovations et animations

Afin que le temps de la pause sur la route soit un moment de détente toujours plus agréable, Areas fait évoluer ses aires, tant à travers des rénovations spectaculaires qu'avec des animations régulières. L'inauguration en janvier 2018 de Ft. Pierce Service Plaza sur la principale autoroute de Floride met un point d'orgue à l'ambitieux programme de rénovation lancé par Areas pour moderniser les aires de la seconde plus grande autoroute à péage américaine et concevoir des sites toujours plus accueillants. Au-delà d'un nouveau design, l'attractivité des aires d'autoroute passe également par leur capacité à surprendre les automobilistes tout au long de l'année. Areas s'attache à rendre leurs voyages toujours plus agréables, avec des services et des divertissements de qualité. Cette année, Areas a lancé l'opération Culin'Aires avec les autres grands acteurs du secteur en France : Autogrill, Sighor et SSP. Grâce à Culin'Aires, des millions de convives ont pu se régaler tout l'été de deux recettes signées Marc Veyrat, dans 160 cafétérias et sandwicheries. Grâce à l'application Menu Du Jour, les clientes et clients détectés sur autoroutes dans un rayon de 30 km recevaient en push une alerte leur permettant de venir profiter de l'offre. En France encore, Areas a imaginé avec Esso une animation spéciale où des pompistes déguisés en mécaniciens de Formule 1 aidaient les voyageurs à recharger leur voiture en carburant.

f) La location-gérance se développe

Acteur majeur sur le marché de la concession sur autoroute en France, en Espagne et aux États-Unis, Areas diversifie son modèle économique. Pour poursuivre sa croissance, son activité se partage désormais entre un modèle de concession classique et des sites exploités en location-gérance. La concession classique en partenariat avec des concessionnaires autoroutiers ou des pétroliers est une source de succès qu'Elior souhaite évidemment

poursuivre et faire évoluer, à l'instar de sa coentreprise avec Brisa au Portugal. En France, Areas exploite désormais 56 sites en location-gérance, grâce à un partenariat établi avec CertasEnergy Retail France (Groupe DCC), qui gère le réseau de stations-service de la marque Esso. Ce modèle repose sur une participation croisée dans la location-gérance de la boutique et du restaurant afin de garantir l'implication des deux interlocuteurs. Permettant d'alléger les investissements, ces partenariats approfondis nourrissent également des réflexions croisées sur l'autoroute de demain.

1.6.1.2.3 Le marché gares, villes et loisirs

a) Chiffres clés 2017-2018 :

- **383 millions d'euros de chiffre d'affaires** (21 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N° 1 de la restauration dans les gares en France
- 84 gares en Europe

b) Gares

Restauration sur place ou à emporter, service rapide, espaces modernes et conviviaux : le Groupe 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 2017-2018

France – Areas a remporté l'appel d'offres défensif de la Gare Montparnasse, avec neuf points de vente dont PAUL, Maison Pradier, Super Wild Coffee...

France – Areas a remporté l'appel d'offres défensif en gare de Lyon-Part-Dieu sur deux points de vente avec Exki et Carrefour Bon App.

Italie – Areas a remporté ses deux premiers points de vente en gare de Roma Termini, marquant son entrée sur ce marché dans le pays.

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.

Toujours plus de nouvelles enseignes

Lieux de passage, les gares sont aussi de plus en plus des lieux de vie. Afin de renforcer sa position d'acteur incontournable de la restauration en concession, le Groupe saisit cette opportunité pour développer des marques en propre qui ont pour vocation d'être aussi fortes que des franchises dans l'esprit du public. En 2018, de nouveaux concepts sont donc venus rejoindre le portefeuille de 150 marques déjà existantes, afin d'offrir une gamme de solutions adaptée à chaque occasion, et en phase avec les tendances. En France, la Gare de l'Est a accueilli le premier Go Johnny Go, un comptoir de vente à emporter premium qui multiplie les innovations culinaires dans un style fast casual. En Gare du Nord, Bara met la gastronomie de l'Ouest de la France à l'honneur, en partenariat avec le chef Thierry Breton. En parallèle, Areas continue à développer des partenariats avec des enseignes en franchise, à l'instar de La Place. Ouvert en format kiosque à la Gare du Nord et en format restaurant à la Gare de l'Est, La Place est un concept néerlandais qui remporte un franc succès avec des produits frais d'origine locale, des ingrédients 100 % naturels, et des recettes maisons préparées sur place. Prochaine étape pour La Place, les aéroports espagnols !

Faciliter le parcours d'achat grâce au digital

En concession, la digitalisation du parcours client est un enjeu phare. Pour les voyageurs, elle permet une meilleure maîtrise du temps et une plus grande simplicité d'usage. Pour les équipes d'Areas, elle assure un service plus fluide et une optimisation de la gestion des flux. C'est pourquoi Areas intègre de nombreux outils connectés dans ses concepts de restauration. En France, l'application de précommande Wiiish développée par Areas a été déployée au Parc des Expositions de Porte de Versailles. À la Gare du Nord, elle a été intégrée à la plate-forme digitale de services « En gare » du groupe SNCF, positionnant la filiale comme un leader du click & collect. À la Gare de Lyon (Paris), Areas et la startup montpelliéraine Awadac ont installé des tables connectées. Elles permettent aux clients de consulter les menus en différentes langues, de sélectionner les plats en fonction des allergènes, de passer commande, d'appeler les serveurs munis d'une montre connectée, d'évaluer la qualité du service et de consulter les horaires des trains.

Les gares italiennes s'ouvrent à la concurrence

En Italie, la société Grandi Stazioni Retail est en charge de louer les 465 points de vente dans 14 des plus grandes gares du pays : celles de Bologne Centrale, Florence S. Maria Novella, Gênes Piazza Principe, Milan central, Naples, Rome Termini, Turin Porta Nuova et Venise Mestre. En 2018, Benetton a décidé de vendre ses parts dans cette société. Areas a donc saisi cette opportunité pour entrer sur le marché des gares, jusqu'alors inaccessible. Dans ce contexte d'ouverture, la filiale d'Elior

Group a plus d'un atout pour se démarquer de la concurrence. Le succès avéré de son portefeuille de marques dans les aéroports d'Italie augure d'une réussite durable en gare. Après avoir ouvert un Caffè Vergano et un Porchetta Mancini à Rome Termini cet été, un nouvel espace de restauration est attendu à la gare de Bari. Areas s'est fixé comme objectif une à deux nouvelles ouvertures par an, avec une sélection d'enseignes pointues.

c) Ville et loisirs

Dans les lieux de détente et de loisirs, le Groupe met en œuvre des savoir-faire d'exception pour valoriser chacun de ces endroits 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 2017-2018

Allemagne et France – Areas continue d'étoffer son offre de restauration au sein des Center Parcs, avec de nouvelles enseignes en propre et en franchise, et des services innovants (livraison, tables connectées...).

Espagne – Areas a remporté seize points de vente à la Fira de Barcelona, qui prendront les couleurs de sept concepts différents afin de satisfaire les visiteurs de ce parc exposition.

Espagne – Ifema a renouvelé sa confiance à Areas pour la gestion de quatre points de vente au sein de la Feria de Madrid, un *food court* destinés aux visiteurs des salons professionnels.

États-Unis – Constellation Culinary Group a ouvert un nouveau restaurant baptisé Stir au sein du Philadelphia Museum of Art, réimaginé par Frank Gehry.

Italie – Areas a ouvert un deuxième point de vente à la Fiera di Milano, à l'enseigne de La Piazzetta.

Démultiplication de l'offre dans les parcs d'exposition

Areas renforce sa position dans les parcs d'exposition, en démontrant sa capacité à accueillir des centaines de milliers de visiteurs lors de grands événements. En Espagne, le contrat avec le parc des expositions IFEMA de Madrid a été reconduit pour cinq ans. Areas y déploie une offre de restauration sur près de 1 000 m² à l'occasion des nombreuses expositions, congrès et événements qui attirent annuellement plus de trois millions de visiteurs. À Barcelone, Areas continue d'accompagner la Fira de Barcelona avec 16 points de vente, et gère également la restauration du Palais des Congrès. Les convives pourront ainsi découvrir Deli&Cia, la marque en propre de vente à emporter d'Areas, développée à l'international ; La Pausa, un concept de cuisine de marché ; Briciole, une

boulangerie de qualité initialement développée en Italie par Areas ; une cafétéria Caffriccio ; une Pizza'n Co ; un bar à bière Buena Pinta et enfin le restaurant gastronomique Saboramar. En Italie, Areas s'ouvre de nouvelles opportunités en développant son expertise dans la restauration des parcs exposition. À la Fiera di Milano, l'une des plus grandes d'Europe, le Groupe a ouvert deux espaces de restauration : Briciole Green et La Piazzetta. En France enfin, Areas est concessionnaire du Parc des Expositions de la Porte de Versailles, et y a ouvert trois nouveaux concepts : Go Johnny Go, La Halle Gourmande et le Bistrot de Paris. En mai, le Groupe a profité du salon Vivatex qui se tenait Porte de Versailles pour déployer Wiiish, son premier service de commande en ligne de repas dans l'univers de la concession.

Se former en jouant avec Play 2 Learn

Très investi dans la formation de ses équipes, Areas a souhaité leur offrir une nouvelle expérience en entrant dans l'ère du *game-based learning* (ou *serious game*). Comparé aux formats de formation traditionnels, le *game-based learning* permet une meilleure mémorisation de contenus de qualité grâce à une expérience motivante et amusante pour les apprenants. Areas a testé cette innovation à l'occasion du Mondial de l'automobile 2018, dont la tenue Porte de Versailles entraîne l'intégration de nombreux renforts temporaires au sein des équipes en place. Avec l'application mobile PLAY 2 LEARN, l'ACADEMY by AREAS propose une solution ludique, innovante et intuitive pour inviter les collaborateurs à développer leurs connaissances professionnelles tout en jouant. PLAY 2 LEARN propose une multitude de capsules de formation pour enrichir les connaissances métiers et transversales. Les contenus, nombreux et en perpétuelle évolution, couvrent de nombreux sujets tels que l'hygiène, la sécurité, mais aussi l'accueil, la vente, le développement personnel, le management, la culture digitale, les événements importants, l'actualité, les ressources humaines.... Pour renforcer la motivation des équipes, les modules de formations permettent de cumuler des miles à échanger contre des cadeaux.

Center Parcs renouvelle sa confiance à Areas

Fort de son savoir-faire dans l'univers des voyages et des loisirs, Areas propose depuis 2010 une variété d'offres inédites aux vacanciers séjournant à Center Parcs : du service à table, de la restauration rapide, des commerces alimentaires avec service de livraison et des offres traiteur pour les activités séminaires. Convaincu par la qualité du partenariat, le Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs a confié à Areas l'exclusivité de ses activités de restauration et de ses commerces alimentaires, jusqu'en 2031. Ce nouveau contrat couvre les cinq parcs français, les trois parcs allemands ainsi que les parcs en construction en France (dans le Lot-et-Garonne) et en Allemagne (en Bavière), et les Sunparks allemands.

1.6.2 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Groupe ouvre en 2018 un nouveau chapitre avec le lancement du plan à trois ans **Elior Group 2021** et capitalise sur ses trois activités dans 15 pays : la restauration collective, la restauration de concession et les services (principalement en France).

L'ambition 2021 du Groupe et de sa nouvelle équipe dirigeante est de consolider ses implantations et d'affirmer son leadership. Cette ambition se traduit par trois objectifs financiers :

- une croissance organique supérieure à 3 % par an en moyenne et une croissance externe alimentée par des acquisitions ciblées aux États-Unis,
- une croissance de l'Ebita deux fois supérieure à celle de la croissance organique,
- un free cash flow opérationnel cumulé de 750 M€ alloué aux acquisitions aux États-Unis, au désendettement et au retour de cash aux actionnaires.

Durant les trois prochaines années, avec une première année de consolidation financière et organisationnelle, le déploiement du plan stratégique Elior Group 2021 s'appuiera sur trois piliers de création de valeur :

1. Développer des équipes talentueuses et performantes
2. Investir sur des relais de croissance
3. Accroître la génération de trésorerie

Déclinaison des objectifs par activité

Pour la restauration collective en Europe continentale, consolider le leadership et explorer de nouveaux axes de croissance.

Pour la restauration collective au Royaume-Uni et en Inde, croître au moins deux fois plus rapidement que le marché, de façon organique.

Pour la restauration collective en Amérique du Nord, croître plus rapidement que le marché et poursuivre le développement par croissance externe.

Dans les services, poursuivre une croissance rentable et continuer à innover.

Dans la restauration de concession, rentabiliser les investissements passés et croître de manière sélective.

L'ambition d'Elior Group 2021 prend ses racines dans la mission du Groupe : nourrir et prendre soin. Parce que chaque journée des convives compte, les 132 000

collaborateurs et collaboratrices s'emploient quotidiennement à remplir cette mission avec passion. Nourrir et prendre soin des convives tout au long de la vie, à tout âge, à toute heure et en tous lieux pour les aider à grandir, à guérir, à être plus efficaces.

Elior Group a placé au cœur de tout ce qu'il entreprend l'innovation et la responsabilité sociétale. Six initiatives ont été lancées pour transformer le Groupe et en faire l'acteur de référence dans six domaines distincts : les collaborateurs, les clients, la chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement, l'efficacité de l'organisation sur site, la finance, et les systèmes d'information et le numérique.

- **Les collaborateurs** : les femmes et les hommes sont le premier atout pour la réussite du Groupe. Pour les trois prochaines années, trois grands domaines d'intervention ont été définis : la santé et la sécurité au travail, la gestion des talents et la rémunération, l'objectif étant d'assurer l'engagement des employés et l'alignement de leurs intérêts, qu'ils soient sur le terrain ou dans les sièges.

- **Les clients** : le développement, l'expansion et la fidélisation de la clientèle du Groupe sont au cœur de la stratégie de croissance. Des pratiques d'excellence existent au sein du Groupe et doivent être partagées et déployées à l'échelle mondiale.

- **La chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement** : l'approche du Groupe en matière d'excellence consiste à analyser la chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement, du champ à l'assiette. Les trois piliers de cette initiative sont l'amélioration de la pertinence et de la qualité des recettes et des menus, le renforcement de la chaîne d'approvisionnement et le déploiement des processus du Groupe dans toutes les sociétés opérationnelles.

- **L'efficacité de l'organisation sur site** : l'accent est mis sur quatre facteurs d'efficacité : organisations cibles avec des normes de productivité par site ; précision des prévisions ; partage des meilleures pratiques ; intégration des systèmes.

- **Les systèmes d'information et le numérique** : les principales priorités à mettre en œuvre au cours des trois prochaines années sont une gouvernance rigoureuse pour assurer la maîtrise des projets et des coûts dans l'ensemble du Groupe ; une attention particulière sur la sécurité de l'information et des données ; une volonté de se différencier de la concurrence par l'innovation technologique et le numérique ; un portefeuille de solutions adaptées ; la capacité croissante à traiter les données, pour offrir de nouveaux services numériques.

- **La finance** : les priorités de la fonction financière sont de renforcer et d'accélérer les processus de supervision des performances, et notamment des investissements et des engagements ; d'améliorer le suivi de la génération de free cash flow par le raccourcissement des délais de reporting et de bouclage des flux financiers.

1.6.2.1 Stratégie sur le marché de la restauration collective

Dans les pays et sur les marchés où le Groupe est présent, la restauration collective représente un potentiel de 125 milliards d'euros. Le taux de sous-traitance est de 42 %, ce qui implique un marché de 53 milliards d'euros.

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

- un marché en croissance ;
- un marché local ; les appels d'offres couvrant plusieurs pays sont limités en nombre car ils ne permettent pas de générer de bénéfices particuliers pour les entreprises clientes ;
- un marché spécifique ; les appels d'offre de restauration sont rarement couplés à d'autres prestations de services, particulièrement en Europe continentale, à l'exception principale du marché de la santé ;
- un marché avec peu de barrières à l'entrée, à l'exception du marché de l'enseignement qui nécessite des investissements en cuisines centrales. Dans beaucoup de pays, de grands groupes côtoient de nombreux acteurs de taille plus petite ;
- un marché où les attentes des convives évoluent au rythme des tendances et augmentent leurs exigences : restauration à emporter, restauration thématique, transparence sur la provenance des aliments et connaissance des composants et du niveau d'allergènes des plats servis... Pour répondre à ces attentes, la chaîne d'approvisionnement et le digital constituent des composantes indispensables, notamment pour les *millenials* qui représenteront, en 2020, 50 % des recrutements des grands entreprises clientes du Groupe.

En restauration collective, la stratégie du Groupe vise à consolider sa position de n° 4 mondial parmi les leaders du marché, poursuivre sa croissance organique en Europe continentale, croître au moins deux fois plus vite que le marché au Royaume-Uni et en Inde, et se développer par croissance externe avec des acquisitions ciblées aux États-Unis.

Le Groupe investit dans l'innovation culinaire et de service en restauration collective, pour répondre aux attentes des convives tout au long de la journée et de l'année, et s'adapter ainsi à la fragmentation des moments de consommation, notamment hors des horaires habituels des repas. En s'appuyant sur son réseau unique d'une centaine de cuisines centrales en Europe, le Groupe peut proposer de nouvelles offres destinées aux marchés de la *silver economy* et des petites et moyennes entreprises, adaptées aux sites sans cuisine.

1.6.2.2 Stratégie sur le marché de la restauration de concession

Dans les pays et sur les marchés où le Groupe est présent, la restauration de concession représente un potentiel de 11 milliards d'euros.

En restauration de concession, les opérations du Groupe sont regroupées au sein d'une organisation centralisée au niveau 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.

Sur ce marché, la stratégie du Groupe vise à rentabiliser les investissements passés et à croître de manière sélective.

Troisième opérateur mondial, présent sur deux continents, le Groupe va consolider sa place de leader en Europe, et continuer de croître aux États-Unis. La stratégie du Groupe en restauration de concession repose sur quatre piliers :

- Les équipes locales et internationales, qui sont en première ligne et constituent le moteur de l'activité,
- La satisfaction client, atteinte voire surpassée via une recherche de qualité de service, de produit, de marque et d'expérience,
- L'excellence opérationnelle, pour améliorer le free cash flow,
- Une stratégie de croissance sélective.

En matière d'offre de services, le Groupe adopte une approche globale du consommateur nomade intégrant les codes et pratiques du digital afin d'aller au-delà de la restauration sur place pour offrir une palette complète de produits et de services permettant d'augmenter la fréquentation des sites et la valeur du ticket moyen. 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 des marques en propre.

1.6.2.3 Stratégie sur le marché des services

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

La taille du marché de la propreté et des services associés en France est estimée à 30 milliards d'euros.

Sur ce marché, l'objectif est de continuer à croître organiquement, en apportant une attention particulière :

- au marché de la santé, où les synergies existantes avec la restauration collective sont à développer,
- à l'innovation qui sera un facteur déterminant en vue de continuer à se positionner sur des activités à forte valeur ajoutée,
- à une politique sociale ambitieuse sur la gestion des carrières, la formation continue et la promotion par le biais de l'université Elior Services,
- à une démarche d'amélioration continue validée par de nombreuses certifications.

1.6.3 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.

1.6.3.1 Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs

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

Dans les huit 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 plus limité de grands acteurs nationaux ou internationaux. Sur ces marchés, la taille critique constitue un facteur de compétitivité primordial permettant de proposer des conditions tarifaires en ligne avec les attentes du marché. Les grands acteurs comme Elior Group sont aussi mieux armés pour répondre aux appels d'offres sur les contrats les plus importants.

Sur les marchés de la restauration de concession, plusieurs 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 petite taille.

a) En Europe

Dans les pays où le Groupe est présent, le marché de la restauration collective est estimé à plus de 42 milliards d'euros, dont environ 20,5 milliards seulement ont été externalisés. Dans la plupart de ces pays et marchés, le Groupe a été capable d'atteindre une taille critique et de se positionner parmi les principaux acteurs. Ces positions concurrentielles de premier plan du Groupe, sur la quasi-totalité des activités et des géographies dans lesquels il est présent en Europe sont rendues possibles tant par une organisation décentralisée qui permet de valoriser une culture entrepreneuriale locale que par la structure renforcée des fonctions support au niveau du Groupe (achats, finances, innovation, RH, systèmes d'information). Ce nouveau modèle organisationnel et opérationnel des fonctions support a pour vocation à aligner les meilleures pratiques afin de les déployer dans l'ensemble du Groupe.

Ainsi, sur la base du chiffre d'affaires 2017-2018, le Groupe estime être :

- en France, leader dans l'activité de restauration collective ; leader dans le domaine de la restauration de concession ; 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 et dans le domaine de la restauration de concession ;
- en Italie, leader en restauration collective et en restauration de concession sur le marché aéroports ;
- au Royaume-Uni, le 4^e acteur en restauration collective.

b) Aux États-Unis

Le Groupe bénéficie d'une présence solide aux États-Unis, où il s'est implanté à partir de 2006 sur les marchés de la restauration de concession, et en 2013 sur les marchés de la restauration collective. Le marché américain représente un relais de croissance important pour le Groupe, à la fois pour la restauration de concession où le Groupe détient un certain nombre de concessions de taille importante sur le marché autoroutes, et renforce ses positions dans les grands aéroports, mais également grâce à de solides positions sur les segments de marché les plus attractifs de la restauration collective. Aux États-Unis, le Groupe estime être le 2^e acteur le plus important de la restauration de concession sur le marché autoroutes à péage. En restauration collective, le Groupe a consolidé sa 5^e position, grâce aux acquisitions effectuées lors des trois derniers exercices.

1.6.3.1.2 Des dynamiques de marchés attractives en restauration collective et services

Le Groupe est présent sur des marchés bénéficiant d'un fort potentiel de croissance. En Europe, le marché accessible de la restauration collective externalisée dans lequel le Groupe exerce des activités est estimé à environ 20 milliards d'euros par le Groupe en 2017. Aux États-Unis, le marché accessible de l'activité de restauration collective sur les marchés où le Groupe est présent est évalué à 94 milliards de dollars, dont seulement 37 milliards externalisés. Les marchés enseignement (au Royaume-Uni notamment) ou santé (Royaume-Uni, Espagne ou Italie) présentent également de forts potentiels de croissance, avec des taux d'externalisation encore inférieurs à 50 %.

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

- dans le secteur privé, sur le marché entreprises, les concepts des marques de centre-ville et le *grab and go* se développent, les horaires de service s'étendent à la journée complète et de nouveaux services sont rendus possibles grâce au digital (*click & collect*, vente à emporter...), permettant une augmentation de la fréquentation ou du ticket moyen dans les restaurants de restauration collective ;
- en enseignement, le Groupe estime que la tendance à l'externalisation va s'accélérer, notamment dans les écoles secondaires et les universités où les taux d'externalisation sont aujourd'hui relativement faibles, notamment en Italie, en France et au Royaume-Uni ;
- le Groupe estime, par ailleurs, que le marché santé va continuer à croître, notamment en France et aux États-Unis, en raison du vieillissement de la population, des taux d'externalisation aujourd'hui assez faibles et du développement de services à plus forte valeur ajoutée tels que la livraison de repas à domicile, la suite de l'hospitalisation à domicile, ou les nouveaux services liés à la montée en gamme attendue des maisons de retraite ;
- enfin, le Groupe estime que l'activité de services va continuer à croître sous l'effet combiné (i) d'une accélération de l'externalisation provoquée par les contraintes de réduction de coûts des clients et (ii) des contraintes accrues liées au développement d'une réglementation de plus en plus exigeante et complexe dans ce domaine.

1.6.3.1.3 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 ;
- 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) permet 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 dans les

pays du sud de l'Europe, notamment en Espagne, est accompagnée d'une hausse du trafic de véhicules sur les autoroutes ;

- 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 *coffee shop*, *fast food*, *snack* et *retail* aujourd'hui plus en phase avec la demande des consommateurs et qui génèrent des taux de fréquentation plus élevés ; enfin les activités exercées dans ce périmètre des gares s'étendent au-delà des services ferroviaires avec la mise en place de véritables centres commerciaux dans l'enceinte des gares.

1.6.3.2 Des activités de restauration collective, de restauration de concession et de services qui offrent de multiples relais de croissance

La restauration collective, la restauration de concession et les services ont des modèles économiques différents qui nécessitent une gestion spécifique. Ils offrent des synergies relativement limitées. Elior Group 2021 a été construit pour chacune de ces trois activités, indépendamment.

L'activité de restauration collective est une activité purement locale. Le Groupe va poursuivre la gestion de cette activité pays par pays, au cas par cas. Néanmoins, l'Europe est un marché qui offre des synergies possibles liées au déploiement des meilleures pratiques entre les pays.

L'activité des services est essentiellement présente en France, avec des synergies à développer avec la restauration collective dans le secteur de la santé.

La restauration de concession est une activité internationale gérée de façon verticale et mondiale. Il s'agit d'optimiser les marques, les concepts, les partenariats et l'excellence opérationnelle.

Achats et logistique

En restauration collective, le Groupe a choisi d'avoir une approche globale de la chaîne d'approvisionnement, depuis la conception des recettes et des menus, jusqu'au sourcing.

Dans ce cadre, la direction achats et logistique Groupe a pour mission d'optimiser l'ensemble de la chaîne de

valeur, en incluant les achats, les approvisionnements, la qualité produit et la logistique.

Cette démarche s'appuie sur des méthodes de travail collaboratives et de co-construction, en interne et avec les fournisseurs. Elle a pour intérêt d'optimiser le déploiement et l'usage d'outils standardisés et performants dans l'ensemble des pays et de favoriser le déploiement des bonnes pratiques à travers le Groupe.

La taille du Groupe, ainsi que sa connaissance des marchés locaux et nationaux dans lesquels il est présent, permet des économies d'échelle.

La prise en compte des tendances de société, des évolutions technologiques et des attentes clients dans le processus d'approvisionnement favorise également le développement de filières durables, répondant ainsi à une demande croissante de transparence et de responsabilité de la part des clients et des convives.

Modèles économiques

Les activités de restauration collective et de services requièrent peu d'investissements mais une grande maîtrise des coûts et de la rentabilité, et se caractérisent par un faible besoin en fonds de roulement. 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.

Image et réputation

Enfin, le Groupe bénéficie de marques commerciales fortes, lui permettant ainsi d'optimiser une réputation de qualité et d'excellence construite depuis de nombreuses années dans certaines activités.

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

Trois relais de croissance prioritaires ont été identifiés pour accompagner le plan stratégique.

Le premier relais est la fragmentation des moments de consommation, conjuguée à la capacité du Groupe à répondre à la demande de nouvelles consommations, à toute heure et en tout lieu. Cette demande fragmentée qui va du petit déjeuner au dîner augmentera de 45 % en 2025, pour atteindre 1,9 milliard de dollars. Le Groupe a donc développé des offres pour couvrir tous les moments de la journée. Ces actes d'achat étendus sont accompagnés de services complémentaires qui permettent d'augmenter

significativement le revenu moyen par convive (systèmes de paiement digitaux, *grab and go* en Espagne, solutions de dîner à emporter en France et au Royaume-Uni).

Le Groupe a également intégré une offre de restauration rapide extrêmement personnalisée, Vita Mojo, avec une commande en ligne et des calories contrôlées, qui s'adapte à chaque convive.

La deuxième opportunité de croissance identifiée est liée à l'économie des personnes âgées (*silver economy*). Le marché a augmenté de 20 % en quatre ans. Il représente 6 milliards d'euros au niveau mondial pour atteindre 11 milliards d'euros en 2022.

La majorité des personnes âgées ont besoin d'aide pour profiter de leur vie au quotidien. En France, 6 millions de retraités vivent à domicile et un tiers ont besoin d'aide dans la préparation de leur repas. Pour accompagner cette population qui souhaite rester chez elle, les équipes du Groupe ont élaboré des recettes qui correspondent à leurs habitudes culinaires tout en respectant par l'élaboration de plats et des textures adaptés, les contraintes de chaque convive selon leur âge et leur degré d'autonomie. L'offre de repas sains et équilibrés « Savourer chez vous » a été développée en partenariat avec la Poste pour les livraisons à domicile.

Le Groupe utilisera ses cuisines centrales, son positionnement actuel dans la santé et son expertise aux États-Unis pour continuer à développer, en Europe, ce marché des repas livrés à domicile.

La troisième opportunité de croissance qui a été identifiée se situe dans l'activité destinée aux petites et moyennes entreprises. Les PME et PMI représentent, 67 % des travailleurs en Europe (79 % en Italie, 73 % en Espagne et 63 % en France) avec un marché estimé à 53 milliards d'euros sur les trois principaux marchés européens. C'est donc un marché prometteur, en raison notamment du manque d'espace pour cuisiner dans les locaux de ces entreprises.

Le défi est de trouver le meilleur modèle et la meilleure échelle. Plusieurs concepts de production et de livraison ont été testés pour trouver la meilleure démarche à suivre. À l'heure actuelle, le Groupe est prêt pour l'industrialisation de ces initiatives. Les PME/PMI, sont en pleine guerre de recherche des talents et doivent offrir les mêmes bénéfices aux salariés que les grands groupes. Le Groupe a créé des concepts petits et souples pour répondre à ces opportunités. En Italie, avec Food 360, les convives peuvent passer commande de leurs repas par plusieurs applications multicanales (Joy Food) et retirer leurs repas complet sur site, dans un frigo connecté. En Espagne, Vitalista propose des repas sains, livrés au bureau, dotés de services de coaching nutritionnel en

option. En France, sera lancé le concept « Cocon », pour des petits restaurants de type *casual*, avec peu d'exigences en termes d'investissement. Le Groupe continuera à travailler sur ces modèles de restauration efficaces et alternatifs ainsi que sur les concepts sans cuisine dans d'autres pays européens.

Le digital permet d'enrichir les services existants grâce une meilleure connaissance des attentes des convives et en multipliant les occasions d'interactions, et donc de personnaliser davantage les offres, avec un double impact sur la fréquentation des sites et le ticket moyen.

En outre, un certain nombre de nouveaux services sont rendus possibles grâce au digital.

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

La résilience du modèle du Groupe s'appuie tout d'abord sur la grande diversité des activités du Groupe tant en matière de marchés que de géographies. En restauration collective, les marchés de la santé et de l'enseignement sont par exemple moins cycliques que le marché entreprises.

Par ailleurs, le développement géographique du Groupe, aujourd'hui présent dans 15 pays, a permis de diminuer la part relative de la France dans son chiffre d'affaires à 43 % sur l'exercice clos le 30 septembre 2018. Les États-Unis sont devenus le deuxième marché du Groupe, représentant 20 % de son chiffre d'affaires au 30 septembre 2018.

Des relations de long terme avec les clients

Le modèle économique du Groupe bénéficie également d'une large base de clients et d'une faible concentration de sa clientèle. En effet, pour l'exercice clos le 30 septembre 2018, les cinq plus grands clients du Groupe en restauration collective ont représenté moins de 7 % du chiffre d'affaires de son activité restauration collective. Au cours du même exercice, les cinq plus grands contrats en restauration de concession ont représenté quant à eux 35 % du chiffre d'affaires de son activité restauration de concession.

La solidité et la stabilité du modèle économique du Groupe sont également favorisées par les modalités contractuelles en restauration collective, ainsi que par l'existence de relations stables et durables avec un nombre important de grands clients. Une partie importante des contrats de restauration collective inclut en effet des clauses de renouvellement automatique et des clauses d'indexation basées sur le prix de certaines matières premières ainsi que sur le coût de la main

d'œuvre. Par ailleurs, le Groupe entretient des relations de très longue date avec un certain nombre de grands groupes internationaux tels qu'Airbus, Banca d'Italia, La Poste ou Seat. Pour l'exercice clos au 30 septembre 2018, le taux de rétention est de 92 %.

Enfin, la résilience du modèle économique du Groupe repose sur un modèle contractuel de la restauration de concession 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 concession participent également à la stabilité de l'activité de concession et ainsi à la résilience globale du modèle.

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

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

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

Les opérations de croissance externe ont permis au Groupe de créer des leaders dans ses principaux pays d'implantation. L'efficacité de cette stratégie est illustrée par la percée du Groupe sur le marché nord-américain, où il est entré en 2013 grâce à l'acquisition de THS : il est en 5^e position à la fin de l'exercice 2017-2018.

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

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

Une chaîne d'approvisionnement maîtrisée

En raison de sa taille et de son implantation géographique, le Groupe est en mesure de bénéficier de conditions d'achat très favorables, permettant des rabais significatifs grâce à des économies d'échelle importantes, facteurs de compétitivité rentable. Il entretient des relations stables et durables avec la plupart de ses fournisseurs, globaux ou locaux, que ce soit au niveau des denrées et matières premières ou des services logistiques.

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

Une structure de coûts sous contrôle permanent

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

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

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

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

Le modèle d'organisation du Groupe, très décentralisé, permet de maintenir un esprit entrepreneurial parmi les équipes de management. Celles-ci partagent les objectifs de performance financière du Groupe, ainsi qu'un certain nombre d'initiatives stratégiques, mais restent autonomes d'un point de vue opérationnel et commercial, ce qui constitue un facteur de dynamisme et d'agilité.

Un certain nombre d'initiatives différenciantes ont ainsi pu se développer localement, à l'image des villages de loisirs Pierre & Vacances et Center Parcs en France et en Allemagne, du marché des stades au Royaume-Uni ou en Espagne, ou de la restauration embarquée à bord de trains en Italie.

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

1.6.4.1 Le marché de la restauration collective

Le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée sur l'ensemble des pays où il est présent, hors États-Unis et Inde, (France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Portugal et Luxembourg) représente un chiffre d'affaires d'environ 20,5 milliards d'euros en 2017, contre environ 17,5 milliards d'euros en 2010 (hors Portugal et Luxembourg, source : Gira). Malgré un contexte économique incertain en Europe ces dernières années, le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée (dans les pays où il est présent) a maintenu un rythme de croissance stable, estimé à un taux annuel de 1,9 % depuis 2010.

Aux États-Unis, le Groupe estime le marché adressable de la restauration collective externalisée à plus de 39 milliards de dollars, avec des taux de croissance supérieurs dans les secteurs de l'enseignement et de la santé pour seniors (environ 4,3 % et 3,1 % respectivement) qui sont les cibles de développement prioritaires du Groupe.

1.6.4.1.1 Le marché entreprises

Le marché entreprises comprend également les administrations publiques, ainsi que le secteur pénitentiaire et celui de la défense. Dans les pays européens où il est présent, le Groupe estime que le marché entreprises représente 46 % de la restauration collective externalisée, ce qui constitue son premier segment avec environ 9,3 milliards de chiffre d'affaires (sources : Gira et études internes). Avec un taux d'externalisation moyen de 78 % en Europe dans les pays dans lesquels le Groupe est présent, il s'agit du segment le plus mûr, le taux d'externalisation hors secteur public étant supérieur à 90 %.

Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché entreprises, en dehors du marché de la défense, a représenté, en 2017, environ 36 % de l'ensemble des ventes de la restauration externalisée, en croissance de près de 1,5 % par rapport à 2016.

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

1.6.4.1.2 Le marché enseignement

Avec un chiffre d'affaires cumulé de plus de 5,7 milliards d'euros, le marché enseignement représente, avec un peu plus de 28 % de la restauration collective externalisée, le second segment du marché de la restauration collective externalisée dans les pays européens où le Groupe est présent (sources : Gira et études internes).

Le marché enseignement comprend l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, public et privé. En 2017, le secteur privé représentait 43 % du marché enseignement en France, contre 57 % pour le secteur public (source : Gira).

De plus, le Groupe estime que le marché enseignement a représenté, en 2017, un peu plus de 32 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées aux États-Unis.

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

1.6.4.1.3 Le marché santé et médico-social

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

En France, pays qui constitue le premier marché santé et médico-social européen pour la restauration collective externalisée, les segments santé et social représentaient respectivement 11 % et 21 % du chiffre d'affaires total externalisé de la restauration en 2017 (source : Gira). Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché santé et social a généré, en 2017, près de 21 % du montant total des ventes de restauration externalisée.

Les repas sont majoritairement préparés sur place par les restaurateurs, et de plus en plus à l'extérieur du site dans des cuisines centrales.

1.6.4.1.4 Les marchés géographiques

Sauf indication contraire, les données de marché présentées dans cette section sont issues des rapports du Gira (notamment Espagne, France, Italie), des données publiques, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe ou encore fondées sur des études d'organismes externes menées à la demande du Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire.

a) France

Avec un chiffre d'affaires estimé à plus de 7,1 milliards d'euros en 2017 (source : Gira), le Groupe estime que la France constitue (avec le Royaume-Uni, selon les variations du taux de change) le premier marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent.

Le taux d'externalisation est d'environ 38 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 18,6 milliards d'euros en 2017, en croissance de 2 % sur un an. Le Groupe considère que le marché français a bénéficié d'une croissance soutenue de près de 2 % par an, depuis 2010. Le Groupe estime, par ailleurs, qu'il existe un potentiel significatif de croissance organique sur le marché de la restauration collective en France, notamment sur les marchés de l'enseignement, de la santé et du médico-social qui représentent près de 90 % des volumes de repas encore internalisés.

Le marché entreprises (hors administration et secteur public) est bien développé en France, avec 92 % des repas externalisés en 2017, pour un marché externalisé d'environ 2,2 milliards d'euros. Sur les marchés publics captifs (défense, pénitentiaire...), les taux d'externalisation ont connu une nette augmentation sur la période allant de 2008 à 2016, en passant de 14 % à plus de 26 %. Le Groupe estime, en revanche, que les taux d'externalisation des marchés enseignement (particulièrement dans le secondaire) et santé et médico-social demeurent faibles : 31 % et 29 % en valeur en 2017. Les marchés externalisés dans l'enseignement, la santé et le médico-social représentent respectivement 1,8 milliard d'euros et 2,2 milliards d'euros en 2017.

b) Espagne

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

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

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

c) Italie

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

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

d) Royaume-Uni

Avec un chiffre d'affaires de près de 5,4 milliards de livres (hors distribution automatique) en 2017 (source : études internes), le Groupe estime que le Royaume-Uni constitue, avec 33 % du total, le premier marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent, ex aequo avec la France.

Le taux d'externalisation est de 55 % du marché total de la restauration collective, estimé à 9,9 milliards de livres.

Le marché anglais de la restauration collective externalisée a maintenu une bonne dynamique de développement, avec une croissance moyenne annuelle estimée à plus de 4 % entre 2010 et 2017. Le marché est très bien développé dans le segment entreprises, avec un taux d'externalisation de plus de 85 %, incluant l'administration publique. Le Groupe considère en revanche que le taux d'externalisation reste moins important sur le marché enseignement (environ 36 %) et sur le marché santé et médico-social (environ 35 %), ce qui représente pour le Groupe des opportunités de croissance.

e) États-Unis

Sur la base d'études externes, le marché de la restauration collective externalisée aux États-Unis est estimé à plus de 51 milliards de dollars en 2017, et les segments sur lesquels le Groupe est présent à environ 39 milliards (excluant notamment les secteurs des loisirs et de la défense). Le marché entreprises représente 42 % du marché externalisé (hors loisirs, distribution automatique et défense), devant l'enseignement (35 %) et la santé et le médico-social (22 %).

Avec un taux d'externalisation estimé à 39 %, le marché américain de la restauration collective présente un potentiel de développement important, notamment en santé et médico-social (taux d'externalisation de 27 %) et en enseignement (taux d'externalisation de 37 %), qui constituent des axes de développement prioritaires pour le Groupe.

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

f) Inde

Le Groupe a pris position sur le marché indien en 2016, via les acquisitions de deux sociétés de restauration collective (Megabite Food Services et CRCL) et estime occuper la troisième place. Le marché est en effet extrêmement fragmenté, avec plus de 2 millions de sociétés de restauration collective, et les trois principaux acteurs ne couvrent que 4 % du marché. Le marché indien représente un potentiel considérable : sur un marché total estimé à plus de 5 milliards de dollars, le taux d'externalisation n'est que de 37 %, et le marché externalisé croît à un rythme supérieur à 16 % (source : The Hindu Times). Les segments santé et médico-social, entreprises et enseignement représentent respectivement 55 %, 35 % et 10 % du marché externalisé.

1.6.4.1.5 Environnement concurrentiel

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

a) France

Sur la base d'études externes, le Groupe estime être leader, devant Sodexo, sur le marché français de la restauration collective, avec une position de leader sur les marchés entreprises et enseignement, et une deuxième position sur le marché santé et médico-social, sur la base des ventes de restauration collective externalisée en 2017. Le marché français est caractérisé par la présence de grandes entreprises multinationales, telles que Sodexo et Compass, disposant de parts de marché significatives. La concurrence comprend également des restaurateurs de dimension nationale, tels qu'Api Restauration, Dupont et RestAlliance.

b) Espagne

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

c) Italie

Le Groupe estime être le leader de la restauration collective en Italie, sur la base du chiffre d'affaires 2017, avec une part de marché estimée à 14 % (source : Gira) et des positions de leader sur les marchés entreprises et médico-social, et troisième sur le marché enseignement. La structuration du marché italien de la restauration collective est très différente des autres pays européens. Les sociétés multinationales, telles que Sodexo ou Compass représentent en effet moins de 30 % du marché, les coopératives telles que CAMST ou CIR représentant, quant à elles, plus de 20 %, et les acteurs locaux de petite et moyenne taille (moins de 130 millions d'euros de chiffre d'affaires), près de 40 %.

d) Royaume-Uni

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

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

e) États-Unis

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

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

1.6.4.1.6 Les tendances de marché

a) Croissance de l'externalisation

Le Groupe estime, sur le fondement d'études de marché réalisées par des tiers, que les taux d'externalisation continueront d'augmenter permettant ainsi le développement du marché de la restauration collective externalisée. Le Groupe considère que la recherche d'économies par les acteurs économiques du secteur privé et du secteur public, accentuée par un contexte d'incertitude économique et de pression politique de réduction des dépenses publiques, conduira ces acteurs à se concentrer sur leurs cœurs de métier, ce qui les amènera à accélérer l'externalisation de leurs activités annexes, notamment les services de restauration. De plus, il est rare que les entités ayant externalisé leurs besoins procèdent à une ré-internalisation. Aussi, le Groupe s'attend à ce que la tendance générale à l'externalisation se poursuive.

b) Concentration du marché

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

1.6.4.2 Le marché des services

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

1.6.4.2.1 Marché géographique principal

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

1.6.4.2.2 Environnement concurrentiel

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

Le Groupe estime être le sixième prestataire de services de propreté en France, notamment grâce à l'acquisition de Sin&Stes en 2010, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2017, avec une part de marché estimée à près de 3,2 %. Le marché santé et médico-social représente 5 % du marché externalisé de la propreté en France (source : Le Monde de la Propreté).

Le Groupe estime être le principal fournisseur de services de propreté externalisés pour le marché santé et médico-social en France, avec une part de marché estimée à près de 30 %, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2017. Les principaux concurrents du Groupe sont Onet, Samsic, Atalian et GSF. Tous sont de grandes entreprises

bénéficiant d'un réseau dense de clients et offrant un large spectre de services de gestion en plus des services de propreté.

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

1.6.4.2.3 Les tendances du marché

a) Croissance de l'externalisation

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

b) Concentration du marché

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

c) Émergence de contrats multi-services

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

d) Professionnalisation du marché de l'externalisation des services

Historiquement, les services, et en particulier les services de propreté, ont été fournis par de petits prestataires implantés localement. Par conséquent, le marché de ces services est très fragmenté, notamment en France. Le

Groupe considère que les grands acteurs, dont il fait partie, peuvent s'appuyer sur leur marque et leur réputation afin d'augmenter leur part de marché plus rapidement que les acteurs de petites tailles.

1.6.4.3 Le marché de la restauration de concession

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

La restauration de concession est constituée de trois principaux segments liés au transport aérien, ferroviaire et autoroutier, et du segment loisirs qui comprend aussi bien des parcs d'exposition que des villages de vacances. Le Groupe est principalement positionné sur la restauration concédée liée au transport, qui représente, en Europe, dans les pays et les segments où le Groupe est présent, un chiffre d'affaires cumulé d'environ 3,4 milliards d'euros en 2017. Au niveau mondial, ce marché représente 10,1 milliards d'euros pour les segments et géographies couverts par le Groupe.

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

1.6.4.3.1 Taille du marché

a) Le marché aéroports

Le marché cumulé de la restauration concédée en aéroports dans les pays européens où le Groupe est présent est d'un peu plus d'1 milliard d'euros. Au niveau mondial il est de plus de 7 milliards d'euros (source : Gira et autres études internes et externes).

France

Le marché total de la restauration de concession en aéroports est estimé à 318 millions d'euros en 2017 (source : Gira), en hausse de près de 6 %. Cette croissance qui est en ligne avec celle du trafic aérien, est due à une augmentation du volume de repas (4 %), et à une hausse significative du marché en valeur (4,4 %). Le Groupe estime que cette tendance devrait se poursuivre, avec une augmentation du chiffre d'affaires du marché de l'ordre de 4,1 % d'ici à 2019 en moyenne annuelle, alors que le volume de repas devrait croître de 2,3 %.

Italie

Après deux années de baisse continue entre 2011 et 2013, le trafic aérien est reparti à la hausse depuis 2014. 2017 a été une nouvelle année record, avec plus de 175 millions de passagers, soit une augmentation de 30 % au cours des dix dernières années.

Malgré une conjoncture économique difficile, le Groupe estime que le marché italien de la restauration de concession en aéroports est parvenu à maintenir un niveau de croissance depuis 2014, pour atteindre plus de 350 millions d'euros (source : Gira et estimations internes).

Cette croissance est tirée par le trafic international et les compagnies *low cost*, qui représentent près de la moitié du trafic aérien en Italie. Cette croissance est équitablement répartie, puisque 8 des 10 principaux aéroports ont vu leur trafic augmenter de plus de 6,5 % sur l'année.

Espagne

Après une baisse continue du trafic aérien entre 2011 et 2013, le marché aéroports a recommencé à croître à partir de 2014, et le nombre de passagers a atteint en 2017 un niveau record, en hausse de 8 % par rapport à 2016 (source : Aena). Depuis 2012, la hausse totale atteint 28 %.

Le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concession en aéroports pourrait augmenter à un taux annuel moyen d'environ 3 % sur la période 2015-2020.

États-Unis

Sur la base d'études internes et externes (AXN Factbook), le Groupe estime que le marché de la restauration de concession en aéroports aux États-Unis a généré un chiffre d'affaires global de 5,9 milliards de dollars en 2017. Les perspectives de trafic passager restent prometteuses, avec une hausse moyenne annuelle attendue de 4,5 % d'ici à 2040 (source : Airports Council International).

Mexique

Selon des études internes, le Groupe évalue le marché mexicain de la restauration en aéroports à 750 millions d'euros en 2017. Avec un trafic aérien en hausse de 10 % et qui devrait continuer sur un rythme annuel moyen de 4 % d'ici à 2021, le marché présente des perspectives de croissance attractive et le Groupe estime que le marché pourrait croître de 6 % en moyenne annuelle d'ici à 2021.

b) Le marché autoroutes

Le marché cumulé de la restauration concédée sur les aires d'autoroute dans les pays européens où le Groupe est présent est supérieur à 1,8 milliard d'euros. Au niveau mondial il est de près de 2,5 milliards d'euros (source : Gira et études internes)

France

Le marché français de la restauration de concession sur autoroutes a connu une hausse de 1,1 % en 2017 en valeur,

à 395 millions d'euros (source : Gira, hors distribution automatique), alors que le trafic a augmenté de presque 2 %. Cette situation s'explique à la fois par le grand nombre de renouvellement de concessions qui a engendré des travaux sur les aires autoroutières, et par des arbitrages de consommation au bénéfice de la restauration rapide et des magasins de proximité dont le ticket moyen est inférieur à celui de la restauration assise.

Italie

Le Groupe estime que le marché italien de la restauration de concession sur autoroutes a connu une décroissance de l'ordre de 3,5 % depuis 2014 sur les prestations alimentaires, pour s'établir en 2017 à 630 millions d'euros. Pour autant, cette diminution a principalement impacté les petits opérateurs indépendants, la part des grands opérateurs et chaînes comme Areas ayant augmenté d'environ 1 % en valeur depuis 2014.

En 2017, le trafic autoroutier a retrouvé son niveau d'avant crise, en hausse de 2 % par rapport à 2016 (source : Aiscat).

Espagne

Depuis 2007, les difficultés économiques conjoncturelles ont entraîné la contraction du marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes. Le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 2 et 2,5 % d'ici à 2020 (source : Gira). Ce mouvement est porté par une reprise du trafic autoroutier depuis 2014 (+3 % entre 2016 et 2017, source : Ministère espagnol du transport), qui devrait se prolonger avec une croissance annuelle moyenne attendue entre 2,5 % et 3 % sur les cinq prochaines années.

États-Unis

Le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes, aux États-Unis, représentait environ 720 millions de dollars en 2017. La croissance attendue est de plus d'1 % en moyenne annuelle d'ici à 2020.

Allemagne

Sur la base d'études internes, le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes en Allemagne représentait un peu plus de 630 millions d'euros en 2017. Le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes en Allemagne devrait croître dans les années à venir à un rythme moyen de près de 1 % par an.

c) Le marché gares, ville & loisirs

Le marché cumulé de la restauration concédée en gares, dans les pays européens où le Groupe est présent, est de plus de 450 millions d'euros.

France

Après un ralentissement en 2015, le marché de la restauration de concession en gares a crû de plus de 4,5 % en valeur en 2017, à 375 millions d'euros. Cette croissance est principalement due à une augmentation du ticket moyen, puisqu'en volume le nombre de prestations n'a augmenté que de 3 %, alors que le trafic passager a connu une hausse de 4 % en 2017 (sources : Gira et SNCF). Cette augmentation en valeur s'explique notamment par une meilleure segmentation de l'offre permettant de cibler les budgets des clients, et à la mise en avant d'enseignes urbaines à forte notoriété.

Avec le projet de la SNCF d'augmenter de 120 000 m² d'ici 2023 la surface commerciale des gares les plus importantes, cette tendance devrait se poursuivre, avec une augmentation de 2 % du volume de prestations, et de près de 4 % en valeur d'ici à 2019 (source : Gira).

Dans le même temps, le chiffre d'affaires des concessions externalisées au sein des villages de vacances et des parcs de loisirs a connu une hausse en 2017, à 682 millions d'euros.

Espagne

Le chiffre d'affaires généré par la restauration de concession en gares est estimé à plus de 91 millions d'euros en 2017 (source : Gira). Compte tenu de la forte croissance du trafic des trains à grande vitesse, le marché de la restauration de concession en gares devrait croître de 5 % en moyenne annuelle d'ici à 2020 (source : Gira).

1.6.4.4 L'environnement concurrentiel

Le Groupe estime être le troisième exploitant mondial en restauration de concession, 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, SSP et Lagardère Travel Retail, 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 2017, avec une part de marché cumulée de 41,1 %, dont près de 38 % dans les aéroports, plus de 35 % sur les autoroutes et près de 50 % en gares (source : Gira). Le Groupe considère que le marché français de la

restauration de concession dans les aéroports, autoroutes et gares se compose de grandes et moyennes entreprises spécialisées disposant de parts de marché significatives. Les principaux concurrents du Groupe sur chacun de ces marchés sont Autogrill, SSP et Lagardère Travel Retail.

b) Espagne

Le Groupe estime qu'il est le principal fournisseur de restauration de concession en Espagne, sur la base du chiffre d'affaires 2017, avec une part de marché d'environ 46 % du marché de la restauration de concession dans les aéroports, de près de 48 % du marché de la restauration de concession sur les autoroutes et d'environ 43 % du marché de la restauration de concession en gares (source : Gira).

En cumul sur ces trois segments, la part de marché agrégée du Groupe est estimée à près de 42 %. Le marché espagnol est caractérisé par la présence d'opérateurs de grande et moyenne taille. Les principaux concurrents du Groupe sont Autogrill, SSP (sur les marchés aéroports et gares), Eatout (sur le marché aéroports) et Abades (sur le marché autoroutes).

c) Italie

Les deux segments (aéroports et autoroutes) du marché italien de la restauration de concession sur lesquels le Groupe est présent se composent de grandes et moyennes entreprises spécialisées disposant de parts de marché significatives. Cependant, le marché n'a cessé de s'ouvrir à un nombre croissant d'opérateurs au cours des dernières années suite à sa libéralisation. En gares, la revente de Grandi Stazioni par le groupe Benetton ouvre de nouvelles perspectives. Dans les aéroports, le Groupe est le premier exploitant sur la base du chiffre d'affaires 2017, avec une part de marché de près de 31 %. Sur le marché autoroutes, le Groupe estime être le quatrième exploitant sur la base du chiffre d'affaires 2017, avec une part de marché estimée à un peu plus de 5 %.

Les deux principaux concurrents du Groupe sont Autogrill et Chef Express et l'on constate également une percée de Lagardère Travel Retail, à côté d'entreprises de moindre taille, telles que Sirio ou Gustofast.

d) États-Unis

Dans les marchés sur lesquels le Groupe évolue, ses concurrents sont de grandes entreprises multinationales, telles qu'Autogrill (autoroutes et aéroports) et SSP (aéroports), ainsi que des entreprises régionales telles que Delaware North ou OTG (principalement sur le marché aéroports). Aux États-Unis, sur la base d'études internes et externes (AXN Factbook), le Groupe estime être en cinquième place en 2017 sur le marché aéroports, et le deuxième opérateur sur le marché autoroutes.

e) Mexique

Le Groupe est principalement présent sur le marché des concessions en aéroports, et estime, sur la base d'études internes, être le deuxième acteur, avec une part de marché de 11 %. Le marché est assez fragmenté puisque les petits acteurs pèsent plus de 62 %. La concurrence est concentrée autour de groupes locaux tels que Mera, Alsea ou CMR.

f) Allemagne

Le Groupe est présent en Allemagne sur le marché de la restauration de concession sur autoroutes. Sur la base du chiffre d'affaires 2017, le Groupe estime être co-leader avec Autogrill, avec une part de marché d'environ 12 % (source : études internes) alors que le marché est très fragmenté, les quatre premiers opérateurs ne représentant que 35 % du chiffre d'affaires global du segment.

1.6.4.4.2 Tendances du marché

a) Un marché qui avantage les grands opérateurs

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

Les contrats de concession sont conclus pour une durée moyenne ou longue, dépendant 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

Alors que la reprise économique se confirme en Europe, le trafic aérien connaît une forte accélération, avec +6,7 % de passagers au 1^{er} semestre 2018 (source : Airports Council International). Sur l'ensemble de 2017 le trafic passager a crû de 5,8 % en France et 8,9 % en Espagne (source : IATA), et 4 % en Italie (source : Assoaeroporti).

D'autre part, la reprise du trafic autoroutier aux États-Unis se consolide, après les six années de recul ou de stagnation ayant suivi la crise de 2008. En 2017, la hausse était ainsi de plus de 3 % (source : US Department of Transportation).

1.6.5 L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

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

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

1.6.5.1 Réglementation applicable en matière de sécurité des aliments

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

1.6.5.1.1 Sécurité des aliments et hygiène

a) Union européenne

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

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

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

Food Safety Authority) et du RASFF (réseau d'alerte rapide européen).

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

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

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

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

Le Règlement (CE) n°853/2004 en date du 29 avril 2004 portant sur l'hygiène des denrées alimentaires s'applique à toutes les activités alimentaires (notamment les

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

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

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

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

b) France

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

L'Anses assure des missions de veille, d'expertise, de recherche et de référence sur un large champ couvrant la santé humaine, la santé et le bien-être animal ainsi que la santé végétale. Elle offre une lecture transversale des questions sanitaires en évaluant les risques et les bénéfices sanitaires. Elle évalue ainsi l'ensemble des risques (chimiques, biologiques, physiques...) auxquels un

individu peut être exposé, volontairement ou non, à tous les âges et moments de sa vie, qu'il s'agisse d'expositions au travail, pendant ses transports, ses loisirs, ou via son alimentation.

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

À cela, s'ajoute principalement les textes suivants :

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

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

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

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

Enfin, le Groupe est également soumis à des instructions de la direction générale de l'alimentation (DGAL), et notamment à l'instruction DGAL/SDSSA/2017-164 en date du 22 février 2017 qui précise la réglementation sanitaire applicable aux activités de commerce de détail et de transport des produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant et l'instruction DGAL/SDSSA/2018-141 qui fusionne l'ensemble des notes de service relatives à la procédure d'agrément (Règlement (CE) n°853/2004). L'instruction apporte des précisions sur l'agrément des cuisines centrales, des traiteurs et des ateliers collectifs ainsi que sur les modalités de délivrance et de suivi de l'agrément sanitaire.

c) Italie

En Italie, la sécurité alimentaire est principalement confiée au Ministère de la santé. Le décret n°123 en date du 3 mars

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

Le décret législatif du 6 novembre 2007, no. 193, entré en vigueur le 24 novembre 2017, « Mise en œuvre de la directive 2004/41 / CE relative aux contrôles de sécurité des denrées alimentaires et à l'application de la réglementation communautaire dans le même domaine ». Il définit les sanctions en cas de non-conformité à la réglementation sur la sécurité alimentaire (852 / 2004-853 / 2004).

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

Les principaux organismes de contrôle sont :

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

d) Espagne

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

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

e) Portugal

Au Portugal, le régulateur est l'autorité de sécurité alimentaire et économique (*Autoridade de Segurança Alimentar e Económica* ou « *ASAE* »). La mission de l'ASAE est de superviser et de contrôler la conformité des acteurs économiques du secteur alimentaire et non alimentaire avec la législation en vigueur, ainsi que d'assurer la veille, l'évaluation et la communication des risques en matière alimentaire à ses homologues européens et internationaux. Ce régulateur est habilité à vérifier la mise en œuvre et l'application de la législation communautaire et nationale dans le domaine de la sécurité alimentaire et des activités économiques. Lorsque l'ASAE rencontre des non-conformités, il notifie le paiement des amendes en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise pénalisée.

f) Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les autorités principales en matière de sécurité alimentaire sont l'Agence des normes alimentaires (*Food Standards Agency* ou « *FSA* ») pour l'Angleterre, le Pays de Galles et l'Irlande du Nord, et le Food Standards Scotland (« *FSS* ») pour l'Ecosse. La FSA et le FSS sont chargés de la sécurité alimentaire et de l'hygiène alimentaire au Royaume-Uni. Ils travaillent en collaboration avec les autorités locales afin de faire appliquer la réglementation relative à la sécurité alimentaire et inspectent les usines de conditionnement de viande afin de s'assurer du respect de la

règlementation 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 Amendment Regulations 2016 (Angleterre) ;
- la Food Safety and Hygiene Amendment Regulations 2012 (Écosse) ;
- l'amendement de la Food Hygiene Regulations 2012 (Pays de Galles) ;
- la Food Hygiene Regulations 2006 (Irlande du Nord).

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

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

g) Allemagne

En Allemagne, les États fédéraux, avec leurs ministères respectifs comme autorités suprêmes de l'État, 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 États 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.

h) États-Unis

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

En ce qui concerne les activités d'Areas et d'Elior aux USA, l'hygiène et la sécurité alimentaire est principalement régie par les règles et réglementations locales et nationales.

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

Les efforts de conformité réglementaire du Groupe comprennent :

- la sous-traitance d'une société d'audit d'assainissement indépendante agréée ;

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

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

Tous les responsables des services alimentaires du Groupe sont tenus à une formation sur la sécurité sanitaire des aliments et une certification de responsable alimentaire renouvelés tous les 5 ans.

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

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

i) Mexique

Au Mexique, les règles d'hygiène alimentaire sont gérées au niveau du pays par le Secrétaire à la santé. Ses missions sont basées sur la loi générale de la santé (*Ley general de Salud*) et prises en charge par une autre sous-unité appelée commission fédérale pour la protection contre les risques sanitaires (*Comision Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios*).

La réglementation principale est la NOM-251-SSA1-2009, pratiques d'hygiène pour le traitement des aliments, des boissons ou des compléments alimentaires et NMX-F-605-NORMEX-2016.

j) Chili

Au Chili, le Ministère de la Santé (MINSAL) est chargé de superviser l'industrie agroalimentaire, mission pour laquelle il dispose désormais de deux outils: le règlement sanitaire alimentaire et le plan régional de santé publique dans sa composante « Sécurité alimentaire ».

Le Règlement sanitaire des aliments, Décret N ° 977 de 1996 du Ministère de la Santé, détaille, entre autres, dans ses 543 articles les exigences en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire lors des phases de production et d'étiquetage des aliments, d'utilisation d'additifs, de spécifications microbiologiques, de réglementations pour

chaque groupe alimentaire et les dispositions générales relatives à l'étiquetage, ainsi que les sanctions encourues.

Le plan régional de santé publique fournit des conseils techniques pour la réalisation des contrôles dans les régions. L'Autorité régionale de santé et le secrétaire régional à la santé ont la responsabilité légale d'assurer la sécurité des aliments consommés par la population, pour lesquels ils doivent effectuer des contrôles permanents d'hygiène et de sécurité alimentaire tout au long de la chaîne de production, de transformation, de commercialisation et de consommation.

k) Colombie

En Colombie, le MINSALUD (Ministère de la santé et de la protection sociale) et l'INVIMA (Institut national de surveillance des médicaments et des aliments) sont les principales entités qui établissent les réglementations et les politiques en matière de santé et d'hygiène et sécurité alimentaire dans le pays. L'INVIMA s'assure également du respect des réglementations et en particulier de la conformité à l'article 126 du décret-loi 019 de 2012, établissant que la nourriture qui est fabriquée, emballée ou importée pour une commercialisation sur le territoire Colombien, fera l'objet d'une notification sanitaire, d'un permis ou d'un enregistrement sanitaire, en fonction du risque que le produit présente pour la santé publique, conformément à la réglementation édictée par le ministère de la Santé et de la Protection sociale.

Les exigences et les conditions dans lesquelles l'Institut national de surveillance des aliments et des médicaments (INVIMA), en tant qu'autorité sanitaire de l'ordre national, délivre des enregistrements, des permis ou des notifications sanitaires ont été communiqués à l'Organisation mondiale du commerce - OMC - par le biais des documents identifiés avec les thèmes G / SPS / N / COL / 249 et G / TBT / N / COL / 191 des 19 et 20 mars 2013. Tous les principes sanitaires et les règles en matière d'hygiène et de sécurité alimentaires sont définis dans ces documents.

l) Inde

En Inde, les réglementations sur la sécurité alimentaire sont promulguées au niveau fédéral et au niveau des États. Au niveau fédéral, le principal organisme de réglementation de la sécurité des aliments est l'Autorité indienne de la sécurité et des normes alimentaires (*Food Safety and Standards Authority of India* ou « FSSAI »). La FSSAI réglemente tous les aliments proposés à la vente, y compris les produits laitiers et les produits contenant de la volaille. La FSSAI certifie également tous les ingrédients et produits alimentaires à vendre et il est obligatoire pour chaque opérateur et vendeur d'avoir une certification FSSAI. La certification est renouvelée chaque année, après une inspection minutieuse. Un officier de liaison au niveau

de l'Etat est responsable de contrôler la conformité de manière régulière. De plus, l'organisme de réglementation effectue des vérifications à intervalles réguliers pour s'assurer de la conformité à la réglementation. Tous les opérateurs doivent suivre une formation certifiée en sécurité alimentaire.

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

1.6.5.1.2 Étiquetage des denrées alimentaires

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

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

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

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

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

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, à titre d'exemple,

en France, depuis le 1^{er} juillet 2015, le décret d'application n°2015/447 du 17 avril 2015 vient préciser les modalités d'application du Règlement (CE) n°1169/2011, le décret n°2002-1465 en date du 17 décembre 2002 régit

l'étiquetage des viandes bovines et l'arrêté du 05/05/2017 fixe les conditions d'étiquetage des nanomatériaux manufacturés dans les denrées alimentaires.

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

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

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

Au Mexique, les dispositions relatives à l'étiquetage des aliments sont définies dans le règlement NOM-051-SCFI / SSA1-2010 : « Spécifications d'étiquetage générales pour les aliments préemballés et les boissons non alcoolisées - Informations commerciales et sanitaires ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.6.5.1.3 Autres réglementations applicables au secteur alimentaire

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

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

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

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

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

Au Portugal, par exemple, l'accès aux activités économiques de commerce, services d'aliments et de boissons est actuellement soumis à l'obtention de différents diplômes ce qui peut être parfois contraignant dans la mise en œuvre de concepts standardisés.

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

En France, l'application de la loi anti-tabac est également obligatoire dans tous les établissements de restauration depuis le 1^{er} janvier 2008. En Italie, la Loi 3/2003, 16 janvier 2003 est entrée en vigueur le 10 janvier 2005.

1.6.5.2 Réglementation applicable en matière de droit du travail

La réglementation applicable en matière de droit du travail a un impact significatif sur l'activité du Groupe en raison de ses effectifs importants, qui, au 30 septembre 2018, s'élevaient à environ 132 000 collaborateurs. 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.

1.6.5.2.1 Règlements régissant le contrat de travail

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

1.6.5.2.2 Conventions collectives

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

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

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

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

1.6.5.2.3 Emploi à temps partiel et travail temporaire

Au 30 septembre 2018, 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.

1.6.5.2.4 La représentation des salariés

a) Le droit à la représentation et les syndicats

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

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

b) Les comités d'entreprise

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

de nature transnationale et concernant les salariés du Groupe.

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

c) Représentation des salariés au conseil d'administration

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

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 sont 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).

Conformément à l'article L. 225-27-1 I alinéa 2 du Code de commerce, le conseil d'administration de la Société ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés à la date du Document de Référence dans la mesure où les conseils d'administration de ses filiales, Elior Restauration

et Services et Areas Worldwide^[1], respectivement holdings des activités de restauration collective et de services et des activités de concessions, comportent chacun un administrateur représentant les salariés.

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

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] Un organigramme simplifié du Groupe figure à la section 1.5 du Document de Référence.

1.7 ELIOR GROUP EN BOURSE

1.7.1 COMMUNICATION FINANCIÈRE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

1.7.1.1 Préparation de la communication financière

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

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

1.7.1.2 Moyens mis en œuvre dans la communication financière

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

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

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

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

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

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

1.7.1.3 Des contacts réguliers

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

Le 6 décembre 2017, le président, le directeur général délégué et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence de presse au cours de laquelle ils ont présenté les résultats de l'exercice 2016-2017 et ont répondu aux questions de la communauté financière, en présence du directeur général nommé le 5 décembre.

Le 16 mai 2018, le directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont répondu aux questions de la communauté financière au sujet du communiqué de presse publié par le Groupe le jour même et annonçant une révision des perspectives financières du Groupe.

Le 29 mai 2018, le directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont présenté les résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2017-2018 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 un 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 de la Société au plus tard 21 jours avant la tenue de l'assemblée générale et est envoyée à tous les actionnaires qui en font la demande.

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

1.7.1.4 Une information en continu

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

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

Le cours de bourse est également disponible en direct.

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

Le Document 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 2018-2019

Jeudi 24 janvier 2019	Publication du chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2018-2019
Vendredi 22 mars 2019	Assemblée générale 2019
Mercredi 29 mai 2019	Publication des résultats consolidés du 1 ^{er} semestre 2018-2019
Jeudi 25 juillet 2019	Publication du chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2018-2019
Mercredi 4 décembre 2019	Publication des résultats consolidés annuels 2018-2019

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)1.71.06.70.13

marie.descorbiac@eliorgroup.com

Titres au nominatif

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

BNP Paribas Securities Services

Grands Moulins de Pantin

9 rue du débarcadère

93761 PANTIN Cedex

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

1.7.2 L'ACTION ELIOR GROUP

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

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

Au 30 décembre 2016, le cours de clôture de la société Elior Group s'établissait à 21,72 euros, et sa capitalisation boursière atteignait 3,75 milliards d'euros. Au 29 décembre 2017, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 17,225 euros.

Au 28 décembre 2018, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 12,79 euros.

L'action Elior Group depuis son introduction en bourse :

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

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

(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 2018
Nombre moyen d'actions pondéré (en millions)	174
Résultat net part du Groupe (en millions €)	33,7
Résultat net part du Groupe par action (en €)	0,19
Dividende net par titre afférent à l'exercice (en €)	0,34

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale du 22 mars 2019 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 0,34 euro par action.

2

RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE

2.1	The Elior Group Positive Foodprint Plan : la responsabilité au cœur de la stratégie du Groupe	63	2.5.1	Lutter contre le gaspillage alimentaire	80
2.1.1	Les éléments fondateurs du Positive Foodprint Plan	63	2.5.2	Réduire l'empreinte environnementale du Groupe	81
2.1.2	Gouvernance de la RSE	67	2.6	Des équipes et des communautés dynamiques	84
2.1.3	Distinctions 2017-2018	68	2.6.1	Effectifs et évolution	84
2.2	Conduite responsable des activités	69	2.6.2	Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs	85
2.2.1	Parties prenantes et partage de la valeur	69	2.6.3	Développer les compétences des collaborateurs et encourager la mobilité interne	86
2.2.2	Les principes d'éthique d'Elior Group	69	2.6.4	Dialogue social et rémunération	87
2.2.3	Lutte contre la fraude et la corruption	70	2.6.5	S'élever contre toutes les formes de discrimination	88
2.2.4	Plan de vigilance	71	2.6.6	Avoir un impact positif sur les communautés	90
2.3	Des choix bons pour la santé	72	2.7	Note méthodologique	91
2.3.1	Être des leaders en matière d'hygiène et sécurité alimentaire	72	2.7.1	Organisation du reporting	91
2.3.2	Innover et proposer des choix sains et équilibrés	73	2.7.2	Tableau des indicateurs extra-financiers	94
2.3.3	Sensibiliser les convives à l'importance de manger sainement	75	2.7.3	Modèle d'affaires et RSE	98
2.4	Des ingrédients durables	76	2.7.4	Cartographie des risques extra-financiers	99
2.4.1	Forger des relations durables avec les fournisseurs pour une qualité optimale	76	2.7.5	Table de concordance - 21 critères du global compact	100
2.4.2	Construire une chaîne d'approvisionnement durable	77	2.7.6	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	102
2.5	Une économie circulaire	80			

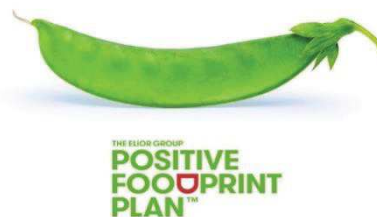
2. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

2.1 THE ELIOR GROUP POSITIVE FOODPRINT PLAN : LA RESPONSABILITÉ AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Présent dans 15 pays, Elior Group est aujourd'hui, avec six millions de convives par jour, un restaurateur de référence dans le monde de l'entreprise, de l'enseignement et de la santé, ainsi que dans l'univers du voyage (voir paragraphe 1.6.4, « Les principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent et l'environnement concurrentiel »).

Engagé depuis plus de dix ans dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), Elior Group est convaincu que sa responsabilité ne se limite pas à ses impacts directs. En 2016, le Groupe a lancé sa stratégie de responsabilité baptisée « *The Elior Group Positive Foodprint Plan*⁴ » et travaille avec l'ensemble de ses parties prenantes sur sa chaîne de valeur (fournisseurs, convives, ONG, etc.) afin de laisser une empreinte alimentaire positive du champ à l'assiette.

En juin 2018, lors de la présentation du plan Elior Group 2021 qui fixe les ambitions du Groupe pour les trois prochaines années, Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, a réaffirmé la place centrale de la responsabilité sociétale dans la stratégie du Groupe. Ainsi, au même titre que l'innovation, la RSE est au cœur de tout ce que le Groupe doit entreprendre et constitue un levier sur lequel il s'appuiera pour concrétiser les objectifs du plan Elior Group 2021 (voir paragraphe 1.6, « Les activités et les stratégies »).



2.1.1 LES ÉLÉMENTS FONDATEURS DU POSITIVE FOODPRINT PLAN

Membre du *Global Compact* des Nations unies depuis 2004, Elior Group communique sur ses engagements en matière de responsabilité et rend compte annuellement, par le biais de sa COP⁵, de sa démarche de progrès sur les quatre domaines fondamentaux de cette initiative : le respect des droits de l'Homme, le respect des normes internationales de travail, la lutte contre toutes les formes de corruption et le respect de l'environnement. Depuis 2016, Elior Group qualifie sa COP au niveau *Global Compact* « *Advanced*⁶ », plus haut niveau de reporting de cette initiative internationale volontaire et a pris en 2018 la présidence du club *Global Compact Advanced France*.



« Signataire depuis 2004 du *Global Compact* des Nations unies, Elior Group s'engage à respecter et à promouvoir dans toutes ses activités ses dix principes fondamentaux⁶. En publiant ce document de référence et en qualifiant ce chapitre RSE au niveau *Advanced*, je suis heureux de réaffirmer l'engagement d'Elior Group au respect et à la promotion des principes du *Global Compact*, ainsi qu'à sa volonté de les intégrer au cœur de son organisation et dans sa stratégie. »

Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group

⁴ « *Positive Foodprint Plan* » dans le reste du document.

⁵ Le chapitre RSE du document de référence fait office de communication sur le progrès (COP) pour Elior Group.

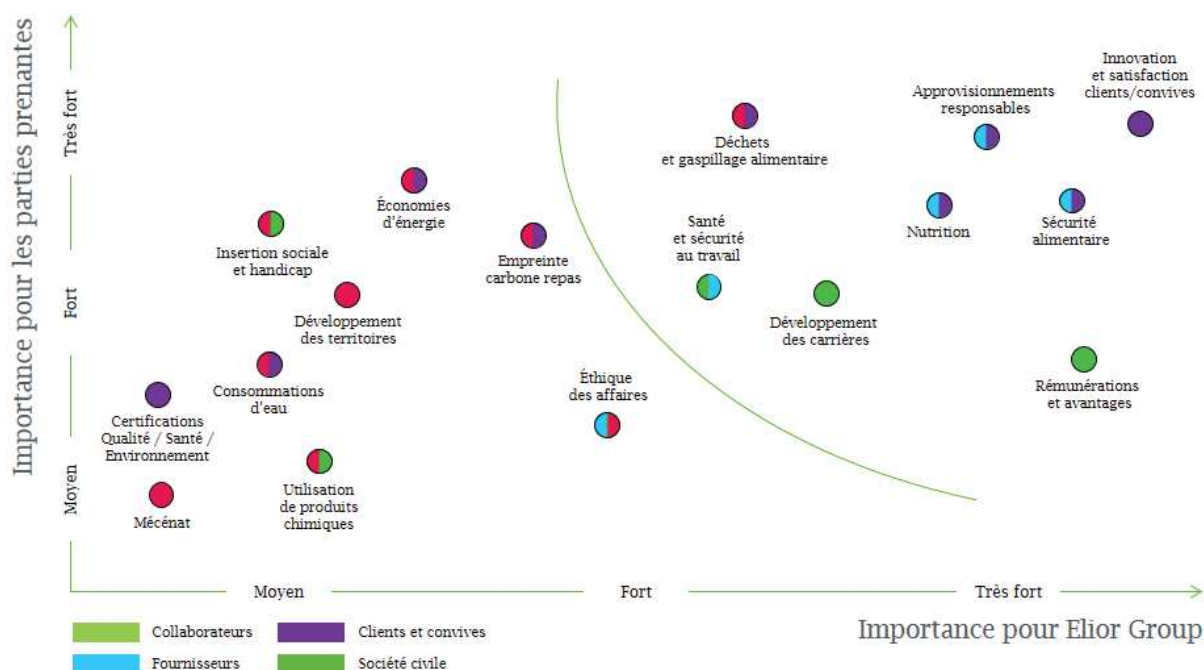
⁶ Pour plus d'informations sur les dix principes du *Global Compact* des Nations unies et sur le niveau de différenciation *Advanced*, consulter le site www.unglobalcompact.org

Quatre enjeux de responsabilité

Elior Group a construit sa stratégie de responsabilité *Positive Foodprint Plan* autour de quatre leviers qui sont alignés sur quatre objectifs de développement durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations unies (voir paragraphe 2.1.1, « Les éléments fondateurs du Positive Foodprint Plan – Focus sur les objectifs de développement durable »).

Pour identifier ses enjeux majeurs de responsabilité, Elior Group a réalisé sa première analyse de matérialité en 2015. Au cours de cet exercice, des entretiens ont été conduits avec quatre catégories de parties prenantes (internes et externes) représentatives de ses différentes activités et géographies : ses collaborateurs, ses clients et consommateurs, ses fournisseurs et la société civile.

Matrice de matérialité d'Elior Group

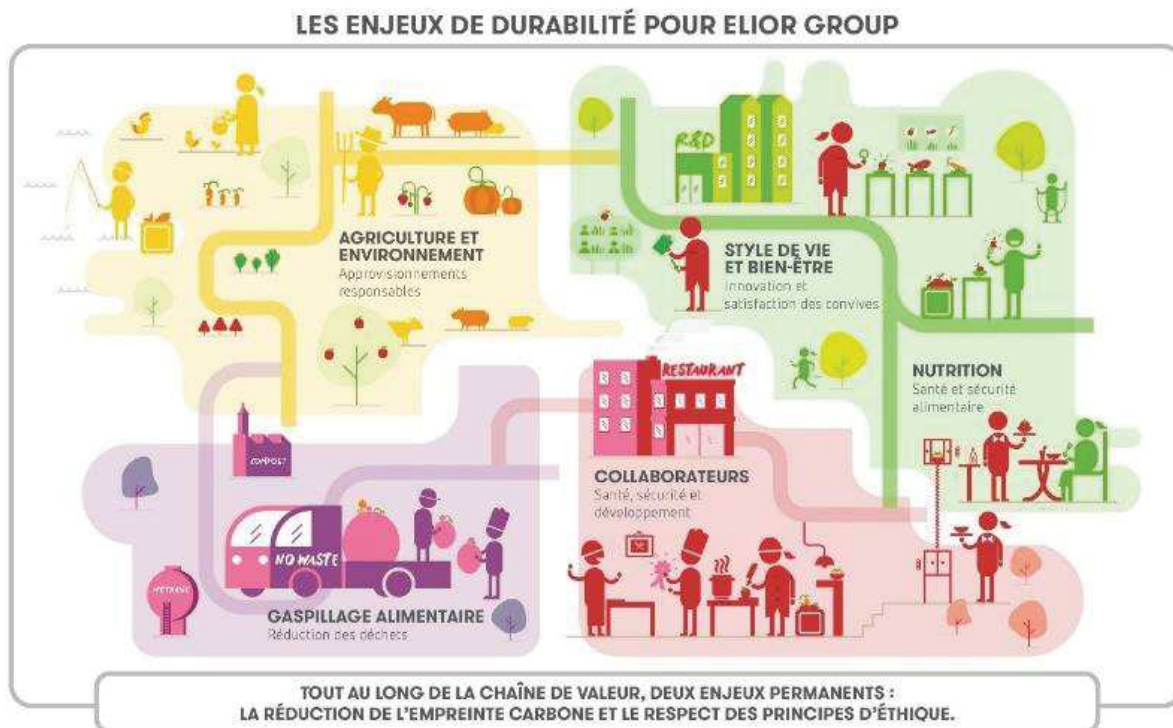


Sur la base des résultats obtenus suite à cette analyse de matérialité, Elior Group a fait le choix de concentrer ses efforts de transformation de son modèle d'affaires sur quatre enjeux prioritaires :

- La nutrition et les enjeux de santé publique liés à une mauvaise alimentation qui est source d'obésité, d'intolérances alimentaires, de diabète, etc. ;

- la lutte contre le gaspillage alimentaire qui pourrait être à l'origine de 10 % des émissions de gaz à effet de serre en 2050⁷ ;
- le besoin d'emplois décents afin de participer au combat contre le chômage des jeunes et lutter contre les inégalités croissantes au sein des pays au sein desquels Elior Group est implanté ;
- les problèmes environnementaux causés par l'agriculture (déforestation, pollution des sols, contribution aux changements climatiques, etc.).

⁷ Source : FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture).



Pour apporter une réponse à ces quatre enjeux, le Groupe a lancé en 2016 sa stratégie de responsabilité *The Elior Group Positive Foodprint Plan* qui est structurée autour de quatre leviers :

- **Des choix bons pour la santé** : aider les convives à préserver leur santé en leur proposant des choix sains et au travers d'actions de sensibilisation ;
- **Des ingrédients durables** : utiliser des ingrédients plus responsables en optimisant les approvisionnements ;
- **Une économie circulaire** : lutter contre toutes les formes de gaspillage grâce à l'innovation et aux partenariats, et contribuer au développement d'une économie circulaire ;
- **Des équipes et des communautés dynamiques** : créer et promouvoir des emplois de proximité ouverts à tous et aider ses collaborateurs à réaliser leur potentiel.

Pour chacun de ces leviers, Elior Group met en place des plans d'amélioration à tous les niveaux de son

organisation et à chaque étape du processus de création de valeur. Au quotidien, le Groupe place par ailleurs au centre de ses préoccupations l'éthique et le respect de l'environnement (voir paragraphe 2.2, « Conduite responsable des activités »).

Au cours du premier semestre 2018, la nouvelle gouvernance du Groupe a pris la décision de procéder à la révision des objectifs liés au *Positive Foodprint Plan*. Elior Group publiera de nouveaux objectifs, ainsi qu'une nouvelle gouvernance relative aux quatre leviers RSE, au cours de l'exercice 2018-2019.

Cartographie des risques extra-financiers

Pour compléter son analyse de matérialité et renforcer sa démarche de responsabilité, Elior Group a effectué en 2018 sa première cartographie des risques extra-financiers⁸. Complémentaire de la cartographie des risques déjà réalisée par le Groupe (voir paragraphe 3.2.1, « Facteurs de risques »), cet exercice a permis l'identification des principaux risques extra-financiers⁹ auxquels il est soumis.

⁸ Conformément aux exigences réglementaires établies par la transposition dans le droit français de la directive européenne sur la publication d'informations non financières.

⁹ Risques environnementaux, sociaux, sociétaux.

2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

The Elior Group Positive Foodprint Plan : la responsabilité au cœur de la stratégie du Groupe

La démarche de cartographie des risques a été réalisée en trois étapes :

1. Définition de l'univers de risques extra-financiers : identification d'une vingtaine de risques et enjeux pouvant avoir un impact significatif sur le Groupe, ou que le Groupe fait porter sur la société au sens large. La construction de cet univers a été effectuée sur la base des résultats de son analyse de matérialité conduite en 2015, de recherches bibliographiques sectorielles et de référentiels internationalement reconnus (GRI¹⁰, SASB¹¹, etc.). Un univers restreint de risques et d'enjeux a par la suite été défini par le Groupe pour assurer la cohérence de sa cartographie avec son secteur d'activité, ses implantations géographiques et ses principaux enjeux ;
2. Cotation des risques : chaque risque a fait l'objet d'une cotation selon une approche homogène à celle déployée par la direction des risques du Groupe. Tous les risques ont été notés sur deux critères : le niveau de gravité en cas de survenance du risque et la probabilité d'occurrence de ce risque ;
3. Hiérarchisation des risques : sur la base des cotations réalisées, le Groupe a identifié huit risques extra-financiers prioritaires qui ont fait l'objet d'une validation par le *Group Chief Compliance Officer*. Ces risques sont présentés dans le tableau ci-dessous et viennent s'ajouter à ceux d'ores et déjà suivis par le Groupe (voir paragraphe 3.2.1, « Facteurs de risques »). Les politiques mises en place par Elior Group pour s'en prémunir sont présentées tout au long de ce document.

Risques identifiés ^(a)	Traitement du risque
Pratiques non-éthiques et manque de transparence	2.2 Conduite responsable des activités
Non prise en compte de critères RSE dans les pratiques d'achats*	2.4 Des ingrédients durables
Non adaptation aux nouvelles attentes des convives*	2.3 Des choix bons pour la santé
Mauvaise hygiène et sécurité alimentaire	2.3 Des choix bons pour la santé
Mauvaises conditions de travail des collaborateurs*	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Non-respect de l'égalité des chances et discrimination*	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Manque d'attractivité et rétention des talents	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Non intégration de critères RSE dans les modes de rémunération*	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Non protection de la santé et sécurité des collaborateurs au travail	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Mauvaise gestion des ressources et des déchets*	2.5 Une économie circulaire
Pollution de l'environnement (eau, air)*	2.5 Une économie circulaire
Mauvaise utilisation des consommations de fluides (eau, énergie, etc.)*	2.5 Une économie circulaire
Défaut des systèmes d'information et de protection des données	3.2.2.3.4 Dispositifs de contrôle interne liés aux systèmes d'information

* Risques RSE identifiés via la cartographie des risques extra-financiers ^(a) Voir note méthodologique pour la description des risques identifiés (paragraphe 2.7.3, « Cartographie des risques extra-financiers »)

¹⁰ Global reporting Initiative.

¹¹ Sustainability Accounting Standards Board.

Focus sur les objectifs de développement durable

Lancés en 2015 par l'Organisation des Nations unies (ONU) et entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2016, les 17 objectifs de développement durable¹² (ODD) constituent le programme universel pour le développement durable à l'horizon 2030. Également appelé « Agenda 2030 », ce programme s'applique à tous et nécessite la mise en œuvre de partenariats multi-acteurs dans tous les pays afin d'éradiquer la pauvreté, de protéger la planète et de faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité.

Dans le cadre de sa stratégie de responsabilité *Positive Foodprint Plan*, Elior Group a fait le choix de contribuer plus particulièrement à quatre ODD en lien direct avec ses activités et notamment son métier de restaurateur.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Positive Foodprint Plan	Objectifs de développement durable	Description
Des choix bons pour la santé	ODD 3 « Bonne santé et bien-être »	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.
Des ingrédients durables	ODD 2 « Faim Zéro »	<ul style="list-style-type: none"> Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.
Une économie circulaire	ODD 12 « Consommation et produits responsables »	<ul style="list-style-type: none"> Établir des modes de consommation et de production durables.
Des équipes et des communautés dynamiques	ODD 8 « Travail décent croissance économique »	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

2.1.2 GOUVERNANCE DE LA RSE

Elior Group a mis en place un système de gouvernance interne lui permettant de définir et de formuler ses engagements, en accord avec sa politique globale, ses intérêts et ceux de ses diverses parties prenantes.

Une prise en compte des enjeux de responsabilité au plus haut niveau de l'entreprise

La stratégie de responsabilité du Groupe est placée sous la responsabilité directe de son directeur général, Philippe Guillemot. Son pilotage est confié à la responsable RSE Groupe qui anime un réseau d'une quinzaine de correspondants RSE répartis dans l'ensemble des entités, avec l'ambition d'élaborer, de coordonner et de faire vivre la stratégie RSE au sein du Groupe.

Les engagements stratégiques en matière de responsabilité sociétale sont déclinés de manière opérationnelle et suivis au niveau de l'ensemble des activités et des marchés.

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

Le *Positive Foodprint Plan* fait l'objet d'un partage avec le conseil d'administration qui s'appuie sur les travaux de son comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale. Composé de quatre membres (voir paragraphe 3.1.1, « Structure de la gouvernance »), ce dernier a pour mission d'éclairer le conseil d'administration dans ses orientations stratégiques et en matière d'investissements. Il évalue et prend en compte la

¹² Pour plus d'informations sur les objectifs de développement durable, consulter le site <https://sustainabledevelopment.un.org/>

bonne intégration des valeurs et des engagements RSE du Groupe dans ses décisions.

Réseau des correspondants RSE

Garants du déploiement opérationnel du *Positive Foodprint Plan*, les correspondants RSE sont nommés par les directeurs généraux des entités, et ont pour mission de définir et mettre en œuvre des plans d'action adaptés à leurs marchés et leurs activités.

2.1.3 DISTINCTIONS 2017-2018

Chaque année, les entités opérationnelles du Groupe reçoivent des distinctions récompensant leur engagement en matière de responsabilité sociétale.

En 2018, l'ONG *Compassion in World Farming* (CIWF) a décerné à Elior France le Trophée « Mention d'honneur aux Lapins d'Or » pour son engagement à ne s'approvisionner qu'en viande de lapins issus d'élevages hors-cage, plus respectueux du bien-être des lapins.

En Espagne, Serunion est devenue la première entreprise de restauration collective à recevoir la certification IQNet SR 10 de la part de l'Aenor¹³ (*Asociación española de*

normalización y certificación) récompensant ainsi ses engagements environnementaux et sociétaux.

Au cours de l'exercice 2017-2018, trois entités françaises d'Elior Group ont par ailleurs renouvelé leur évaluation EcoVadis¹⁴. Cette évaluation est basée sur 21 critères regroupés en quatre thèmes (environnement, conditions de travail équitables, éthique des affaires et achats responsables) et attribue une note pour chaque thématique ainsi qu'un score global sur 100¹⁵. Arpège, Elior Entreprises et Elior Services ont obtenu la médaille d'or EcoVadis (note supérieure à 62/100).

¹³ Équivalent espagnol de l'Afnor (Association française de normalisation).

¹⁴ EcoVadis est une entreprise indépendante spécialisée dans la notation de la performance RSE des entreprises.

¹⁵ La note la plus favorable est 100.

2.2 CONDUITE RESPONSABLE DES ACTIVITÉS

Elior Group place l'éthique et l'intégrité au cœur de la conduite de ses activités et partage avec l'ensemble de ses collaborateurs, ainsi qu'avec ses fournisseurs, les principes qu'il entend voir respecter partout et en toutes circonstances. Le Groupe s'est doté en 2016 d'un cadre général dans lequel doit s'inscrire chaque collaborateur : les principes d'éthique.

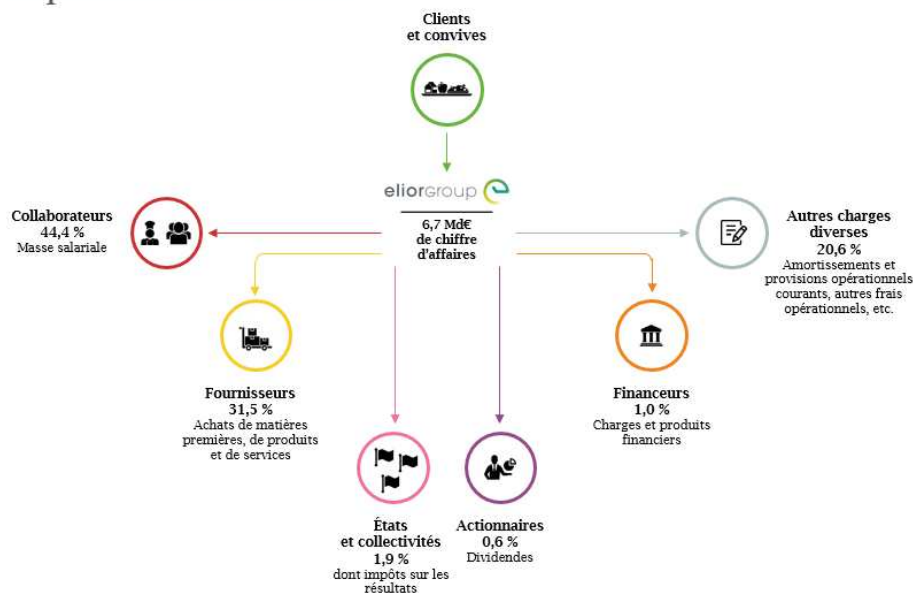
Au cours de l'exercice 2017-2018, le Groupe a renforcé son dispositif de lutte contre la corruption (voir paragraphe 2.2.3, « Lutte contre la fraude et la corruption ») et de respect des droits de l'Homme.

2.2.1 PARTIES PRENANTES ET PARTAGE DE LA VALEUR

Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior Group a réalisé un chiffre d'affaires de 6,7 milliards d'euros. Cette valeur a été répartie entre les différentes parties prenantes du

Groupe (collaborateurs, fournisseurs, états, actionnaires et financeurs) de la manière suivante (cf. schéma ci-dessous).

Répartition de la valeur



Lutte contre l'évasion fiscale

Au titre de l'exercice 2017-2018, Elior Group a versé 47,8 millions d'impôts sur les sociétés dans les pays où il exerce ses activités. Pour garantir sa responsabilité fiscale, le Groupe a créé en 2018 le poste de directeur de la fiscalité Groupe et s'est doté d'une politique fiscale,

partagée avec l'ensemble des entités opérationnelles, qui fait de la lutte contre l'évasion fiscale une priorité. Conformément à ses obligations légales¹⁶, Elior Group a également effectué son « *country by country reporting* » en déclarant la répartition de ses bénéfices, impôts et activités, par juridiction fiscale.

2.2.2 LES PRINCIPES D'ÉTHIQUE D'ELIOR GROUP

Tous les collaborateurs d'Elior Group doivent respecter les législations en vigueur dans les pays au sein desquels

le Groupe opère et doivent agir en permanence en conformité avec ses principes d'éthique. Publiés en juin

¹⁶ Conformément à l'article 223 *quinquies* du code général des impôts en France.

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

- la déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- le *Global Compact* des Nations unies (voir paragraphe 2.1.1, « Les éléments fondateurs du *Positive Foodprint Plan* ») ;
- les objectifs de développement durable des Nations unies (voir paragraphe 2.1.1,

« Les éléments fondateurs du *Positive Foodprint Plan* »).

Les principes d'éthique ont été déployés au sein de toutes les entités opérationnelles du Groupe, dans le respect des législations applicables localement et en intégrant les dispositifs similaires déjà mis en place. Ainsi, les entités qui étaient déjà dotées d'un code d'éthique¹⁷ ont modifié, si nécessaire, leur contenu afin d'y intégrer les principes d'éthique Elior Group.

Pour une appropriation optimale par l'ensemble des collaborateurs, les principes d'éthique ont été traduits en six langues¹⁸. Ce document est disponible en version française et anglaise sur le site internet corporate d'Elior Group : www.eliorgroup.com

2.2.3 LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

Membre du *Global Compact* des Nations unies, Elior Group respecte, soutient et promeut la lutte contre toute forme de corruption.

Au cours de l'exercice 2017-2018, le Groupe a réalisé plus d'un quart de son chiffre d'affaires dans des pays présentant un risque important de corruption selon l'indice de perception de la corruption de *Transparency International* (note inférieure à 60/100).

Placé sous la responsabilité de direction de l'audit interne, le dispositif de lutte contre la fraude et la corruption d'Elior Group a été renforcé au cours de l'exercice de 2017-2018 suite à l'entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017 du volet anti-corruption de la loi française sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 »¹⁹.

Cartographie des risques

L'évaluation des risques en matière de fraude et de corruption repose sur des travaux annuels de cartographie des risques spécifiquement liés à ces thématiques (voir paragraphe 3.2.2, « Procédures de contrôle interne et gestion des risques »). Elior Group a procédé à la mise à jour sa cartographie des risques portant sur ces domaines en février 2018. Conformément aux exigences légales, cet exercice a été décliné dans l'ensemble des entités du Groupe à travers le monde par le biais de l'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*).

Dispositif interne de lutte contre la fraude et la corruption

En 2018, Elior Group a mis en ligne un site internet dédié à l'intégrité : integrity.eliorgroup.net. Disponible en quatre langues (français, anglais, espagnol et italien), ce site internet regroupe l'ensemble des engagements du Groupe en matière d'intégrité ainsi que la documentation correspondante (principes d'éthique, charte du lanceur d'alerte, etc.).

Pour faciliter l'appropriation de ses principes d'éthique par ses collaborateurs, Elior Group a publié en 2018 un guide de l'intégrité. Cet outil a pour objectif de définir des règles claires et d'apporter les informations théoriques et pratiques, pour que chacun puisse appliquer la loi et les principes d'éthique du Groupe. Ce document est structuré en cinq parties :

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

Depuis 2018, Elior Group s'est par ailleurs doté d'un système d'alerte. Accessible par email ou par téléphone

¹⁷ Areas en Espagne, au Portugal, aux États-Unis et au Mexique.

¹⁸ Les principes d'éthique d'Elior Group sont disponibles dans les langues suivantes : français, anglais, espagnol, allemand, portugais et italien.

¹⁹ Elior Group et l'ensemble de ses filiales, au sens de l'article L. 233-1 du code de commerce, et les sociétés qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du même code, sont soumises aux dispositions de la loi française dite « Sapin 2 ».

depuis l'ensemble des pays dans lequel le Groupe opère, il permet aux collaborateurs de signaler toute violation des dispositions énoncées dans le guide de l'intégrité du Groupe.

Une charte du lanceur d'alerte définissant les conditions d'utilisation de ce système a également été publiée sur le site integrity.eliorgroup.net. Disponible en six langues²⁰, cette charte garantit la confidentialité des informations à toutes les étapes du processus. Le Groupe s'engage à protéger les auteurs d'alerte de toute conséquence négative, pourvu qu'elles aient été lancées de bonne foi et qu'elles s'appuient sur des éléments vérifiables.

2.2.4 PLAN DE VIGILANCE

Signataire du *Global Compact* des Nations unies, Elior Group s'engage à promouvoir et à respecter sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, les principes relatifs au respect des droits de l'Homme, des normes internationales de travail et de l'environnement (voir paragraphe 2.1.1, « Les éléments fondateurs du *Positive Foodprint Plan* »). Il veille également à ne pas se rendre complice de leur violation. Ces engagements sont réaffirmés dans les principes d'éthique d'Elior Group (voir paragraphe 2.2.2, « Les principes d'éthique d'Elior Group »).

Au fil des années, Elior Group s'est doté de procédures et d'outils permettant d'identifier, évaluer et maîtriser ses risques (voir paragraphe 3.2.1, « Facteurs de risques »). Dans le cadre de la loi française sur le devoir de vigilance²¹, obligeant les entreprises à recenser les risques sociaux et environnementaux encourus sur l'ensemble de leur chaîne de valeur (fournisseurs et sous-traitants y compris), Elior Group a créé en 2018 un comité de pilotage pluridisciplinaire (achats, audit, RSE, qualité, etc.) afin d'établir une première cartographie des risques pour ses principales familles d'achats (alimentaires et non alimentaires) en France.

Devoir de vigilance – cartographie des risques achats

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

- Identification des risques par famille d'achats ;
- Identification des pays d'implantation, des fournisseurs et des risques par pays ;

²⁰ Français, anglais, espagnol, italien, portugais et allemand.

Formation des collaborateurs

La sensibilisation à ces thématiques est aussi effectuée au moyen de sessions de formation des collaborateurs considérés comme exposés à la fraude et à la corruption. Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior Group a formé l'ensemble de ses collaborateurs en charge des relations avec les collectivités territoriales au volet représentation d'intérêts de la loi dite « Sapin 2 ». Il a également pour ambition de former l'ensemble des membres du *Leadership Committee* et des métiers considérés comme exposés aux risques de corruption (acheteurs, développeurs, commerciaux, directeurs des opérations, directeurs régionaux, etc.) au volet anticorruption de cette même loi.

- Conduite d'entretiens (en interne et auprès d'un panel externe) et de recherches bibliographiques complémentaires afin de hiérarchiser les risques identifiés ;
- Cartographie des risques et mise en place d'un plan d'action.

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

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

Des recommandations ont été émises pour chacune des familles d'achats analysées et des outils déployés auprès des acheteurs pour prévenir les risques identifiés. Le Groupe publiera le bilan d'effectivité des mesures adoptées dans son prochain document de référence.

Au cours des exercices à venir, Elior Group étendra son plan de vigilance à d'autres sujets (ressources humaines notamment) et le déploiera à l'ensemble de ses entités dans le monde.

²¹ Loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre.

2.3 DES CHOIX BONS POUR LA SANTÉ

En tant que restaurateur de référence, proposer au quotidien des offres nutritionnellement équilibrées et préparées avec des ingrédients de qualité représente un enjeu majeur pour Elior Group.

Soucieux d'offrir à ses convives et à ses clients des solutions abordables privilégiant la santé et le bien-être, le Groupe respecte les recommandations nutritionnelles

mondialement reconnues (Organisation mondiale de la santé par exemple) ainsi que celles des pays où il opère, comme le Plan national nutrition santé (PNNS) en France.

Le Groupe a décidé d'inscrire son action dans le domaine de la nutrition en lien avec l'objectif de développement durable 3 de l'ONU « Bonne santé et bien-être »²².

2.3.1 ÊTRE DES LEADERS EN MATIÈRE D'HYGIÈNE ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Avec six millions de convives par jour, Elior Group fait de l'hygiène et de la sécurité alimentaire une priorité. Il applique les standards reconnus les plus élevés et s'est doté de processus stricts afin d'assurer un niveau de sécurité optimal.

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

Pour garantir au quotidien une sécurité optimale à ses convives et à ses clients, Elior Group a mis en place une organisation rigoureuse permettant une surveillance et une maîtrise stricte de la sécurité des aliments. Des procédures de contrôle ont été mises en place pour assurer le respect des réglementations et des normes sectorielles applicables à ses activités. Les équipes du Groupe réalisent par ailleurs une veille (scientifique, technologique et réglementaire) régulière afin d'adapter les politiques et les processus de contrôle en vigueur.

La méthode HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments est appliquée sur l'ensemble des sites du Groupe. Des formations dédiées sont réalisées auprès des collaborateurs afin de garantir le respect des principes HACCP et des bonnes pratiques d'hygiène.

Les sites de restauration collective et de concession du Groupe font régulièrement l'objet d'audits hygiène. Réalisés par des auditeurs internes ou externes, ces audits ont pour objectif de vérifier la conformité des produits utilisés ainsi que le niveau de sécurité et d'hygiène alimentaire. Ils permettent également de vérifier la propreté des locaux et du matériel, les pratiques des

opérateurs, les flux d'approvisionnement et le respect de la chaîne du froid. Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior Group a effectué près de 24 000 audits hygiène à travers le monde.

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

Pour aller plus loin, certaines entités ont fait le choix de faire certifier leurs sites afin de démontrer leur niveau de qualité et sécurité alimentaire. Au 30 septembre 2018, sept entités du Groupe possédaient des sites certifiées ISO 22000, norme internationale de référence relative à la sécurité des denrées alimentaires, et neuf entités des sites certifiés ISO 9001, norme de référence pour le management de la qualité.

Une sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits

Le Groupe travaille avec l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur, et notamment avec ses fournisseurs, afin d'offrir des produits de qualité, sains et sûrs à ses convives. Il assure une traçabilité rigoureuse des

²² ODD 3 - « Bonne santé et bien-être » : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

composants entrant dans la composition de ses recettes et contrôle la qualité de ses approvisionnements par le biais d'audits.

Réalisés selon des grilles spécifiques qui diffèrent suivant la nature des produits et le type de fournisseur, ces audits mettent notamment l'accent sur les points clés de la maîtrise sanitaire des différents métiers (distributeur, industriel, artisan, abattoir-découpe, production laitière, importateur). Ils se déroulent sur la base d'un test de traçabilité complet : de la réception des matières premières jusqu'à la distribution du produit fini chez Elior Group. En France, les engagements déclaratifs du fournisseur sont repris dans un rapport écrit détaillant le plan de progrès attendu, lequel est repris lors de l'audit suivant. Au cours de l'exercice 2017-2018, le Groupe a réalisé 391 audits fournisseurs dans tous les pays où il est implanté.

Par ailleurs, pour s'assurer de la qualité des ingrédients livrés en restaurant par les fournisseurs, des tests sont organisés régulièrement. En France, 295 tests organoleptiques ont été menés par la cuisine de test, espace dédié à l'innovation produit, soit plus d'un test culinaire par jour ouvré.

Le Groupe est aussi attentif à la provenance des matières premières ainsi qu'à la composition des produits (alimentaires et non alimentaires) qu'il utilise. Elior Services privilégie les produits éco-labellisés et concentrés. Tous ses sites clients sont approvisionnés en produits lessiviels sans CMR (cancérigène, mutagène ou reprotoxique). Des produits sans composés organiques volatils (COV), c'est-à-dire à base de substances issues de l'agroalimentaire, sans odeurs, sans risques pour la santé des collaborateurs, des patients ou des occupants des clients, sont également proposés.

2.3.2 INNOVER ET PROPOSER DES CHOIX SAINS ET ÉQUILIBRÉS

Pour contribuer à la santé et au bien-être de ses convives, et répondre aux attentes de plus en plus forte de ses clients partenaires en matière de nutrition, Elior Group veille à développer, dans tous les pays où il exerce, des menus sains, équilibrés et adaptés à tous les publics. Il porte une attention particulière à la sélection et à la composition des produits entrant dans ses recettes et met l'accent sur la formation de ses collaborateurs. Le Groupe sensibilise aussi ses convives sur les risques pouvant être associés à la consommation excessive de certains aliments (ex : sel) et à la gestion des allergènes comme le gluten (voir paragraphe 2.3.3, « Sensibiliser les convives à l'importance de manger sainement »).

Une offre nutritionnelle saine adaptée à tous

Pour développer ses offres, le Groupe s'appuie sur les recommandations des organismes nationalement et internationalement reconnus (OMS²³, PNNS²⁴, etc.) ainsi que sur l'expertise de ses équipes de diététiciens nutritionnistes. Au 30 septembre 2018, Elior Group comptait 526 experts en nutrition répartis dans l'ensemble des pays où il est implanté.

La politique nutritionnelle du Groupe vise notamment à réduire la présence des acides gras *trans* et saturés dans la composition de ses repas, car ils sont facteurs de

risques cardiovasculaires. Pour d'améliorer le profil nutritionnel des menus qu'il propose, Elior Group a donc pris la décision dès 2011 de réduire drastiquement l'utilisation de toutes les huiles alimentaires contenant de l'huile de palme, car elles sont riches en acides gras saturés. Cette décision a permis d'améliorer le profil nutritionnel des huiles de mélange utilisées au sein du Groupe avec une diminution de plus de 45 % de la teneur en acides gras saturés. Conformément la politique nutritionnelle en place depuis 2004 dans le Groupe, les produits doivent par ailleurs conserver une teneur en acides gras *trans* inférieure à 1 %.

En France, des positions strictes sur les achats alimentaires ont été prises, en interdisant les produits étiquetés « organismes génétiquement modifiés » (OGM) et aux produits ionisés dans ses cuisines.

Conscient de la diversité des publics auxquels il s'adresse, Elior Group développe des offres adaptées aux attentes et aux spécificités culturelles de ses convives. Le Groupe travaille depuis plusieurs années à la réduction de la consommation de sel ainsi qu'au développement d'offres incluant des options végétariennes, végétaliennes ou des protéines végétales (*Buddha Bowl* dans les restaurants Arpège par exemple).

²³ Organisation mondiale de la santé.

²⁴ Programme national nutrition santé en France.

Exemple d'offres ^(a)

Pays	Entité	Nom de l'offre	Description
France	Elior Entreprises	Équilibre & Santé	Menus recommandés par les diététiciens du Groupe, élaborés sur la base des critères du GEMRCN (Groupe d'étude des marchés de restauration collective et de nutrition) avec des quantités en matières grasses et sucre maîtrisées.
France	Arpège	Vege'spot	Offre quotidienne végétarienne permettant aux convives désireux de réduire leur consommation de protéines animales de profiter de l'une des cinquante recettes différentes proposées.
Italie	Elior Italy	Smart Food	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.
Royaume-Uni	Elior UK	Elements for a super life	Gamme de plats et produits sains et savoureux privilégiant les ingrédients naturels. Ils affichent une faible teneur en calories et matières grasses ou encore l'absence d'additif. Plus d'une centaine de recettes ont d'ores et déjà été développées par les diététiciens Elior.
États-Unis	Elior North America	BeWell	Gamme de produits de snacking et de boissons sains (sans acides gras trans, teneur réduite en sodium et limitation des d'ingrédients transformés).

^(a) Liste non-exhaustive

Depuis 2015, Elior France est adhérent à l'association Bleu-Blanc-Cœur (BBC) qui regroupe l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire autour d'un objectif commun de qualité et défendant, notamment, une alimentation saine et équilibrée à base de végétaux riches en oméga 3 (herbe, lin, luzerne, lupin...) pour améliorer la qualité nutritive des aliments et favoriser la biodiversité.

Une offre nutritionnelle qui s'adapte aux besoins spécifiques

Pour participer à l'amélioration du bien-être de ses convives dans les établissements de santé (hôpitaux, maisons de retraite, etc.), Elior Group propose des solutions innovantes et adaptées aux différentes pathologies affectant les capacités des patients à s'alimenter (dénutrition, pathologies liées au grand âge, polyhandicaps, etc.). Des partenariats sont régulièrement noués avec des clients, des nutritionnistes,

des médecins ou encore des chefs afin de développer des prestations adaptées aux besoins de ces populations.

En France, la division Santé d'Elior travaille notamment au développement d'offres alimentaires dédiées aux patients en cancérologie pour stimuler leur appétit, car les traitements peuvent provoquer des troubles digestifs, une altération du goût ou de l'odorat, voir une perte d'appétit. Elior Santé s'est associé au chef Alexandre Bourdas pour mettre en place une offre de ce type à l'institut Gustave Roussy, plus grand centre de lutte contre le cancer en Europe, et a mené un projet pilote similaire au premier semestre 2018 avec l'hôpital Jean Mermoz à Lyon.

Au Royaume-Uni, Elior UK a développé la *Dementia Box*. Approuvé par l'Alzheimer Society. Ce concept permet l'autonomie nutritionnelle des patients atteint de cette maladie *via* un accès 24h/24 à des aliments.

2.3.3 SENSIBILISER LES CONVIVES À L'IMPORTANCE DE MANGER SAINEMENT

Face aux problèmes grandissants de santé publique liés à l'obésité et à la malnutrition, ainsi qu'aux attentes de plus en plus forte des consommateurs et des pouvoirs publics en matière de santé et de bien-être, Elior Group a inscrit sa démarche nutritionnelle dans l'objectif du développement durable 3 « Bonne santé et bien-être ».

Le Groupe offre quotidiennement à ses convives des repas sains et équilibrés (voir paragraphe 2.3.2, « Innover et proposer des choix sains et équilibrés ») et les sensibilise, par le biais d'animations ou de communications simples et accessibles, à l'importance d'adopter les bons comportements alimentaires. Chaque métier développe des outils sur des thématiques qui lui sont propres et la majorité des entités sont aujourd'hui dotées de programmes de sensibilisation.

Être à l'écoute des convives

Elior Group s'attache à comprendre et à anticiper l'évolution des besoins et des usages de ses convives pour adapter ses offres, ainsi que le cadre de ses restaurants, de ses points de vente et de ses aires de service. Le Groupe s'appuie sur de nombreux outils (enquêtes de satisfaction, visites mystères, etc.) et tire profit des outils digitaux, notamment *via* des applications dédiées du type TimeChef ou Joyfood, pour mieux les écouter, mieux comprendre leurs attentes et leur apporter les informations qu'ils attendent.

Au cours de l'exercice 2017-2018, 5 588 restaurants et points de vente en restauration collective ont fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction convives, et Areas a poursuivi le déploiement de son outil de mesure de la satisfaction clients *Net Promoter Score* (NPS). Le NPS offre aux clients la possibilité de donner leur avis sur leur expérience et leur satisfaction dans plusieurs domaines (prix, produits et ambiance) et permet aux équipes de réagir, si besoin, en temps réel. Les centaines de milliers d'avis collectés chaque année permettent de définir des plans d'action concrets pour améliorer l'offre. Au 30 septembre 2018, plus de 600 sites et points de vente Areas étaient équipés de cet outil en France, en Espagne, au Portugal, en Italie et aux États-Unis.

Apporter les informations recherchées

Pour répondre aux exigences croissantes des consommateurs en matière d'informations

(nutritionnelles, origine des ingrédients, etc.), le Groupe souhaite aller au-delà du simple respect des réglementations en vigueur localement (réglementation européenne sur l'information des consommateurs INCO²⁵ par exemple). Ses différentes entités se sont ainsi dotées de manière volontaire d'outils de communication adaptés aux spécificités des marchés et des géographies où elles exercent.

Plusieurs entités informent par exemple leurs convives sur la présence des principaux allergènes dans les produits et plats proposés. En Italie, Areas met à disposition de ses clients, dans l'ensemble de ses restaurants et points de vente, un document recensant les allergènes présents dans les produits. En France, Elior est devenu la première société de restauration collective à proposer une application sur le marché scolaire (Bon'App) permettant de consulter les menus et d'informer sur la présence des 14 allergènes majeurs.

En restauration d'entreprises, les applications TimeChef (France et en Espagne) ou Joyfood (Italie) offrent la possibilité aux convives de consulter les menus, mais aussi d'obtenir des informations nutritionnelles et de connaître les allergènes présents dans chaque plat. Au Royaume-Uni, Elior UK revoit régulièrement sa politique sur les allergènes et ses modules de formation en e-learning.

Développer des outils de communication adaptés aux enfants

De nombreuses entités du Groupe s'adressent au public spécifique que représente les enfants. Elles mettent en place des programmes d'éducation et d'information, conçus en partenariat avec des acteurs locaux, adaptés à leurs besoins.

En Espagne, Serunion a par exemple développé plusieurs outils pour aider les écoliers à effectuer quotidiennement les choix alimentaires les plus favorables pour leur santé, tels que le programme d'éducation nutritionnelle « *Nutrifriends* » développé en partenariat avec un grand chef ou encore l'édition d'un livre encourageant l'adoption de bonnes habitudes alimentaires et d'une hygiène de vie saine (diffusé à plus de 60 000 exemplaires au cours de l'exercice).

²⁵ Règlement européen qui consolide et actualise la législation relative à l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires.

En Italie, le programme « *Mangiare al ritmo della natura*²⁶ » lancé par Elio Group au cours de l'exercice 2017-2018 a pour objectif d'encourager les enfants à adopter de bons comportements alimentaires, tout en les sensibilisant, par le biais d'animations ludiques, à l'importance du respect de la saisonnalité des produits.

En France, Elio Group sensibilise ses convives dans l'enseignement aux bons comportements alimentaires en déployant de nombreuses initiatives (animations ludiques notamment) pour améliorer leur connaissance sur les aliments et leurs propriétés, tout en les informant sur la provenance des produits et en les responsabilisant sur le choix et la composition de leurs menus.

2.4 DES INGRÉDIENTS DURABLES

L'impact environnemental et social des activités d'Elio Group est principalement lié aux matières premières qui entrent de façon directe ou indirecte dans la composition de ses repas. Conscient de ses responsabilités, le Groupe a fait le choix de concentrer ses efforts sur la construction d'une chaîne d'approvisionnement durable pour certaines filières qu'il considère comme prioritaires : les œufs, les ressources halieutiques et l'huile de palme. Il souhaite également participer au développement de nouveaux

standards intégrant pleinement les thématiques de bien-être animal, de préservation de la biodiversité ou encore de la réduction de l'usage de pesticides.

Elio Group a choisi d'inscrire ses actions dans ce domaine dans le cadre de l'objectif de développement durable 2 de l'ONU « Assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ».

2.4.1 FORGER DES RELATIONS DURABLES AVEC LES FOURNISSEURS POUR UNE QUALITÉ OPTIMALE

Compte-tenu de l'importance des achats dans ses activités, Elio Group porte une attention toute particulière aux relations qu'il entretient avec ses fournisseurs pour s'assurer de la qualité de leurs produits, mais aussi de la qualité de leurs pratiques sociales et environnementales.

Audits fournisseurs et charte des achats responsables

Le Groupe effectue des audits réguliers chez ses fournisseurs afin de s'assurer de la qualité de leurs opérations ainsi que de la qualité et de la traçabilité de leurs produits. Au cours de l'exercice 2017-2018, Elio Group a réalisé 391 audits fournisseurs à travers le monde.

Pour aller plus loin, plusieurs entités opérationnelles du Groupe ont développé des outils spécifiquement dédiés à la gestion de la relation avec leurs fournisseurs.

Elio France dispose depuis 2012 d'une charte des achats responsables qui formalise les exigences du Groupe envers ses fournisseurs dans plusieurs domaines tels que la qualité et de la sécurité alimentaire, le respect de l'environnement, l'éthique et les normes de travail. Cette charte a été mise à jour en 2017 pour intégrer les principes d'éthique du Groupe et renforcer la notion de vigilance sur la chaîne de valeur et la sphère d'influence. Elio Services a également adapté à son activité cette charte en 2017. Destinée à tous les fournisseurs d'Elio Group en

France (actuels ou nouveaux), cette charte est adjointe à tous les nouveaux contrats depuis janvier 2018. Au 30 septembre 2018, 99 % des fournisseurs d'Elio Group en France étaient signataires de la charte.

Elio France met à disposition de ses fournisseurs la plateforme d'auto-évaluation et de contrôles Acesia. Développé par l'Afnor (Association française de normalisation), cet outil permet au Groupe de vérifier le respect par les fournisseurs de ses exigences en matière de responsabilité et d'entretenir le dialogue avec eux.

Au Royaume-Uni, tous les fournisseurs d'Elio UK sont tenus de signer le *supplier code of conduct* (version anglaise de la charte des achats responsables France).

En Italie, plus de la moitié des fournisseurs d'Areas ont signé le code d'éthique de l'entreprise ou sont certifiés SA 8000 (norme de responsabilité sociale).

Dématérialisation des échanges avec les fournisseurs

Elio Group travaille à la dématérialisation des échanges avec ses fournisseurs pour une meilleure traçabilité, une diminution des frais et une réduction de l'empreinte environnementale. En France, Elio Group a développé un processus de règlement centralisé permettant de garantir le respect des délais de paiement des millions de factures éditées chaque année. 80 % des achats référencés par Elio Group en France sont aujourd'hui concernés par cette dématérialisation.

²⁶ Manger au rythme de la nature.

2.4.2 CONSTRUIRE UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

Elior Group utilise de nombreux produits d'origine animale (frais ou transformés) dans le cadre de la préparation de ses repas. Bien qu'il ne soit pas propriétaire d'exploitation agricole ou d'unité de transformation, le Groupe estime qu'il constitue un maillon essentiel pour la construction d'une chaîne d'approvisionnement durable. La stratégie de responsabilité *Positive Foodprint Plan* a pour objectif de limiter au maximum l'impact causé par les approvisionnements du Groupe sur les écosystèmes et le climat *via* une sélection rigoureuse de ses produits. Elior Group a fait le choix de travailler en priorité sur les thématiques du bien-être animal, de la pêche responsable, de la saisonnalité des produits et de l'huile de palme.

Le Groupe est également vigilant sur l'impact environnemental de la filière soja et a clairement identifié les risques (déforestation notamment) liés à l'alimentation animale des viandes servies dans ses menus. Pour y répondre, Elior France a mis en place un dispositif destiné à évaluer ce risque et participe à un groupe de travail multipartite (constitué d'ONG, d'entreprises du secteur agroalimentaire, etc.) sur cette thématique. Par ailleurs, en réponse au cahier des charges de ses clients, les achats d'Elior France sont délibérément diversifiés en terme de labels porteurs d'exigences sur l'alimentation animale : biologique, Label Rouge, etc. Depuis 2005, Elior France référence des produits « Bleu-Blanc-Cœur » qui favorisent l'introduction de sources naturelles en oméga 3 dans l'alimentation des animaux (lin par exemple) et qui diminuent la proportion de soja d'importation.

Bien-être animal

Dans le cadre de son engagement pour le bien-être animal, Elior Group a publié en 2017 sa position sur cette thématique. Disponible en français, anglais, espagnol et italien, elle a été communiquée à l'ensemble des entités du Groupe et constitue le socle de référence commun à tous les pays et à tous les marchés. Elle regroupe les axes prioritaires de travail identifiés par le Groupe : traçabilité, usage raisonné des antibiotiques, transport, etc.

Membre fondateur de la *Global Coalition for Animal Welfare* (GCAW), Elior Group est conscient de l'importance de travailler en commun avec d'autres acteurs de l'industrie agroalimentaire afin d'améliorer la prise en compte du bien-être animal tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Lancée en 2018, la GCAW est une

initiative mondiale réunissant des industriels de l'agroalimentaire et des experts du bien-être animal, qui a pour vocation de répondre à la demande croissante de produits issus d'un élevage respectueux des animaux, en élevant le niveau d'exigence en matière de bien-être animal. Les membres de cette coalition ont identifié cinq chantiers prioritaires : l'élevage des poules en cage, les poulets de chair, les poissons d'élevage, les traitements antibiotiques, ainsi que le transport et l'abattage. Appuyée par un groupe d'experts pluridisciplinaire, la *Global Coalition for Animal Welfare* publiera son plan d'action courant 2019.

Dans le cadre de son engagement en faveur du bien-être animal, Elior Group s'est engagé à supprimer les œufs de poules²⁷ élevés en cage d'ici 2025. Toutes les entités du Groupe transforment donc progressivement leurs pratiques d'achats afin de ne s'approvisionner qu'en œufs de poules provenant d'élevages alternatifs à la cage (sol, plein air et biologique). Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior UK s'est ainsi approvisionné à hauteur de 40 % en œufs issus de modes d'élevage alternatifs, Elior Italy à hauteur de 33 %, tandis que l'intégralité des œufs achetés par Areas Germany était hors cage. Au niveau du Groupe, les œufs alternatifs à la cage ont représenté 7,3 % du volume d'achat total d'œufs du Groupe. Conformément à sa position sur le bien-être animal, Elior Group travaille également avec ses fournisseurs pour que 100 % de ses poulets de chair achetés soit élevés hors-cage d'ici 2025 (dans des locaux convenablement ventilés et disposant d'un éclairage approprié²⁸).

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

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

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

²⁷ Œufs coquilles, liquides et ovoproduits (poudre, omelette, œuf en neige, etc.).

²⁸ Conformément à la Directive 2007/43/CE sur les règles minimales relatives à la protection des poulets destinés à la production de viande.

Groupe partage avec ses fournisseurs sa position sur le bien-être animal.

Aux États-Unis, Areas renforce ses critères de sélection, notamment au regard du bien-être animal, et s'est fixé des objectifs à horizon 2019 dans un plan baptisé *New ingredient highlights*, pour les marques en propre et certaines marques en franchise. Les produits concernés sont les œufs, le poulet et le bacon.

Des ressources halieutiques issues d'une pêche responsable

Elior Group est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche d'achats responsables visant à préserver la biodiversité marine. Le Groupe a cessé d'acheter certaines espèces menacées (ex : grenadier, thon rouge, lingue bleue, sabre noir et la plupart des espèces de requins) et a interdit, sur la recommandation de son comité scientifique, l'achat de poissons sauvages en provenance de la mer Baltique en raison de l'intensité de l'activité industrielle de cette zone et de l'accumulation de molécules chimiques cancérigènes (dioxines et PCB).

Plusieurs entités du Groupe ont noué des partenariats avec des parties prenantes expertes reconnues localement ou internationalement afin d'améliorer leurs pratiques d'approvisionnement pour les ressources halieutiques.

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

Depuis 2017, Elior France travaille avec l'organisation environnementale *Ethic Ocean* qui œuvre pour la préservation des océans, des ressources halieutiques et la pêche durable. Un diagnostic des approvisionnements en ressources halieutiques au niveau français a été réalisé et des recommandations ont été effectuées pour améliorer les pratiques de cette entité (espèces interdites, techniques de pêche acceptées, etc.). La direction des achats d'Elior France est certifiée *Marine Stewardship Council* (MSC) et peut ainsi proposer une offre de produits issus de cette filière. Au cours de l'exercice 2017-2018, 30 % des volumes des poissons surgelés achetés par Elior France étaient certifiés MSC. Par ailleurs, Arpège, la marque haut de gamme d'Elior en entreprise,

est partenaire depuis 2017 du programme Mr.Goodfish qui a pour vocation de sensibiliser le grand public et les professionnels à la consommation durable des produits de la mer. Dans le cadre de ce programme, tous les restaurants d'Arpège proposent une fois par semaine des poissons frais de saison Mr.Goodfish. Enfin, Elior France a signé en 2018 un plaidoyer de l'*International Seafood Sustainability Foundation* pour mobiliser les parties prenantes et les autorités publiques autour des méthodes de pêche du thon.

Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior Group s'est approvisionné à hauteur de 22 % en ressources halieutiques d'origine responsable.

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

En accord avec sa stratégie RSE *Positive Foodprint Plan*, et en réponse aux attentes croissantes des convives ainsi que des pouvoirs publics, le Groupe encourage l'ensemble de ses entités opérationnelles à s'approvisionner en produits locaux et de qualité (biologiques, certifiés, etc.). Cette démarche vise non seulement à valoriser des produits issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement mais aussi à contribuer, de manière durable, au développement économique des territoires sur lesquels Elior Group opère.

Au 30 septembre 2018, plus de 4 000 des références alimentaires du Groupe étaient issues de l'agriculture biologique.

En France, Elior s'est engagé par le biais de son projet baptisé « Les Pépinières du Goût » à proposer dans ses cuisines centrales pour le marché enseignement des menus constitués au minimum de 25 % de produits de saison et durables (biologiques, locaux ou labélisés). En 2017, Elior France a réaffirmé son engagement auprès des producteurs locaux pour contribuer au développement de filières durables en devenant, partenaire de la légumerie biologique et conventionnelle Acade & Bio. Localisée en Ile-de-France, cette légumerie permet à plus de 200 000 enfants de bénéficier de produits 100 % locaux dans 700 restaurants scolaires. Elior utilise ainsi plus 500 tonnes de légumes par an nettoyés, épluchés, éboulés et mis en sachets pour approvisionner ses restaurants, soit le tiers de la capacité de la légumerie. Ce partenariat contribue par ailleurs à l'économie sociale et solidaire en travaillant avec des acteurs locaux de l'insertion et du travail protégé. Au cours de l'exercice 2017-2018, les achats locaux ont représenté plus de 10 % des achats alimentaires frais de la restauration collective en France.

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

En France, plusieurs entités sont détentrices de la certification ECOCERT, un organisme français de contrôle et de certification spécialisé dans les produits issus de l'agriculture biologique. La division Santé d'Elior a maintenu la certification ECOCERT de niveau 1 pour trois de ses Ephad²⁹ dans le département français de l'Hérault. Elior Enseignement a renouvelé les certifications de niveau 1 pour les communes d'Issy les Moulineaux et des Lilas, et a obtenu la certification de niveau 3, plus haut niveau de certification, pour sa cuisine centrale de Saint-Étienne, avec plus de 64 % de produits biologiques servis dans les écoles gérées.

Huile de palme

Elior Group est conscient de l'importance de la préservation des forêts et cherche à éliminer de sa chaîne d'approvisionnement les produits participant à la déforestation. C'est pourquoi, le Groupe a renoncé dès 2004, en France, à l'huile 100 % palme dont la culture est l'un des principaux facteurs de déforestation des régions tropicales, notamment en Asie du Sud-Est. Il s'est engagé à élargir cette politique de suppression d'utilisation directe d'huile de palme, ou de substitution par son équivalent certifié durable, à l'ensemble de ses entités. Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior Group a consommé 23 tonnes d'huile de palme au niveau mondial dont 39 % étaient certifiées durable.

Achats non-alimentaires

Pour réduire l'impact environnemental global d'un produit, Elior Group privilégie deux grands principes : l'éco-conception et le respect des référentiels de certifications environnementales. Pour les emballages de produits, le Groupe travaille en partenariat avec ses fournisseurs et privilégie les matériaux recyclables, recyclés ou certifiés.

Par exemple, au cours de l'exercice 2017-2018, 15 % des barquettes utilisées par Elior Enseignement en France étaient biodégradables³⁰. Pour aller plus loin, le Groupe a travaillé avec un partenaire industriel afin de développer une nouvelle barquette 100 % compostable (film intérieur compris) et envisage d'utiliser dix millions de ces barquettes sur le marché français de l'enseignement d'ici la fin 2019.

²⁹ Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

³⁰ Barquettes biodégradables à hauteur de 97 %.

2.5 UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Elior Group s'engage à lutter contre toutes les formes de gaspillage, notamment alimentaire, et souhaite contribuer à l'établissement de modes de production et de consommation durables (objectif de développement

durable 12 de l'ONU). Il noue pour cela des partenariats afin de trouver des solutions innovantes permettant de lutter activement contre le gaspillage alimentaire et de contribuer au développement d'une économie circulaire.

2.5.1 LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Conscient de l'impact environnemental que représente le gaspillage alimentaire au niveau mondial, Elior Group lutte contre celui-ci à toutes les étapes de sa chaîne de valeur. Pour formaliser son engagement, le Groupe a publié en octobre 2017, à l'occasion de la journée mondiale de l'alimentation et de la journée nationale³¹ de lutte contre le gaspillage alimentaire, sa charte « Objectif zéro gaspillage alimentaire ». Disponible en quatre langues (français, anglais, italien et espagnol), elle définit le cadre commun d'action au sein du Groupe sur cette thématique.

Toutes les entités du Groupe travaillent à la réduction des déchets alimentaires générés dans leurs cuisines centrales, restaurants ou points de vente en agissant sur plusieurs leviers :

- Sélection par la qualité des produits et des recettes élaborées ;
- Formation des collaborateurs à la gestion des stocks de matières premières et à la production des justes quantités afin d'éviter la péremption des produits, les surplus et les invendus ;
- Réalisation de diagnostics sur les sites ;
- Sensibilisation des convives afin de modifier les comportements.

Sélection par la qualité des produits et des recettes élaborées

En France, Elior teste l'ensemble de ses nouvelles recettes auprès de ses convives pour les marchés de la santé et de l'enseignement. Un comité de chefs experts se retrouve huit fois par an autour d'ateliers culinaires pour créer ou retravailler des recettes et valider les animations culinaires autour de menus spécifiques. Les résultats de ces tests sont analysés par un organisme indépendant et si la recette atteint une note supérieure à 70/100, la recette est conservée. En 2017-2018, 169 recettes ont été testées en milieu scolaire par 1 215 élèves.

Pour identifier les recettes plus ou moins appréciées par les convives, la division enseignement d'Elior en France a mis en place un « Observatoire du Goût ». Des évaluations sont menées quotidiennement sur un panel de sites afin de mesurer la consommation des différentes composantes des menus et identifier les recettes les plus populaires et celles qui fonctionnent moins bien.

Diagnostics du gaspillage sur les sites

Pour mettre en place des plans d'action concrets de réduction du gaspillage alimentaire, plusieurs entités ont noué des partenariats et se sont dotés d'outils pour réaliser des diagnostics. Cela leur donne les moyens de mesurer et d'analyser les pertes, qu'elles soient générées par une production excessive de repas, une mauvaise gestion des stocks de matières premières ou bien par les comportements individuels des convives.

Elior North America et Elior UK se sont ainsi dotés, sur plusieurs de leurs sites, de la technologie Winnow permettant aux équipes en cuisine d'identifier, par le biais d'une balance intelligente, les principaux postes de déchets alimentaires. Elior UK a par ailleurs lancé en 2018 un projet pilote sur huit de ses sites pour tester la plateforme *Wise Up On Waste* afin de mesurer et d'analyser les pertes générées depuis la production des repas, jusqu'au retour des plateaux. Elior Santé a réalisé en France des diagnostics sur une dizaine de sites pour identifier les causes principales du gaspillage et définir des actions spécifiques pour le réduire.

Areas Espagne a pour sa part poursuivi son projet pilote à l'aéroport de Barajas à Madrid avec l'entreprise sociale et solidaire Phenix, spécialisée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire et la valorisation des déchets.

³¹ En France.

Don alimentaire

Pour participer à l'effort de lutte contre la précarité alimentaire, les entités du Groupe font don, lorsque les législations nationales le permettent, des invendus de leurs restaurants et points de vente à des associations ou à des ONG. Le Groupe a effectué son premier reporting sur cette thématique au cours de l'exercice 2017-2018. Les premières données remontées, qui seront affinées pour l'exercice à venir, indiquent qu'un certain nombre de ses entités ont d'ores et déjà mis en place des partenariats avec des associations ou des ONG. Plus de 60 tonnes de nourriture ont ainsi été données par les entités d'Elior Group au cours de l'exercice écoulé.

En France, Arpège a renforcé au cours de l'exercice 2017-2018 son partenariat avec l'association Le Chainon Manquant, spécialisée dans la redistribution des invendus. Cinq sites Arpège réalisent désormais des dons de manière hebdomadaire. Elior Enseignement a pour sa part signé une convention de partenariat avec l'entreprise sociale et solidaire Excellents Excédents pour faire don des surplus de production de sa cuisine centrale de Villeneuve-la-Garenne (93).

En Italie, Elior est associé depuis 2012 à la *Fondazione Banco Alimentare* et fait don, en conformité avec la loi, de ses repas invendus. Serunion en Espagne s'est également engagé dans le don de ses surplus alimentaires

en nouant des partenariats avec des acteurs comme l'ONG espagnole *Nutrición Sin Fronteras*.

Sensibilisation des convives à la lutte contre le gaspillage alimentaire

Elior Group considère la sensibilisation de tous les convives, adultes et enfants, comme un levier essentiel pour remporter la lutte contre le gaspillage alimentaire. Les différentes entités du Groupe développent des outils de communication et des animations adaptés aux spécificités de leurs marchés, pour qu'adultes et enfants, participent activement à la lutte contre le gaspillage alimentaire au restaurant comme à la maison.

En France, les divisions Entreprises, Santé et Enseignement d'Elior sont associées à *ExplicEat*, une entreprise spécialisée dans la sensibilisation à la lutte contre le gaspillage *via* des recettes « Antigaspi » que les participants peuvent mettre en pratique dans leur quotidien. Plus de 70 ateliers de fabrication de muffins et de cookies à base de pain non consommé dans les restaurants ont ainsi été organisés au cours de l'exercice. La division Enseignement d'Elior France a par ailleurs poursuivi ses animations de « Chasse au gaspi ». Lancé en 2010, ce programme d'animation poursuit un double objectif : faire prendre conscience aux enfants de la quantité journalière de nourriture gaspillée et leur apprendre à consommer intelligemment.

2.5.2 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

Elior Group est conscient de l'impact environnemental de son activité et travaille à la réduction de son empreinte à chaque étape de sa chaîne de valeur. Chaque entité met en place des actions adaptées à ses spécificités pour réduire ses consommations d'eau et d'énergie, ainsi que ses émissions de gaz à effet de serre et ses déchets (alimentaires et non alimentaire).

Le Groupe intervient majoritairement sur les sites de ses clients dont il n'est pas propriétaire, mais il encourage ses entités à faire certifier leur management environnemental. Au 30 septembre 2018, Elior Group comptait plus de 1 800 sites certifiés ISO 14001.

Optimiser la gestion des déchets

Pour réduire ses déchets et encourager leur valorisation, Elior Group a structuré sa démarche autour de plusieurs leviers :

- la sensibilisation de ses collaborateurs et de ses convives au coût environnemental des déchets ;
- la mise en place d'équipements permettant d'optimiser la gestion et le tri sur ses sites ;

- l'éco-conception de ses offres et la valorisation des déchets.

La diminution des déchets et l'augmentation de leur valorisation dépend en grande partie de l'efficacité du tri effectué à la source. La sensibilisation des clients et convives constitue donc une priorité pour les entités du Groupe qui réalisent depuis plusieurs années des actions visant à les accompagner dans la réduction du gaspillage alimentaire (voir paragraphe 2.5.1, « Lutter contre le gaspillage alimentaire ») et la gestion des déchets. Ces actions ont notamment pour objectif de sensibiliser adultes et enfants à l'importance du tri en fin de repas. Ainsi, dans les écoles, les jeunes convives apprennent les bons gestes grâce des initiatives comme l'utilisation d'une table de débarrassage et de tri Eco Plats Net.

Pour faciliter la vie des convives et favoriser le tri et le recyclage, le Groupe innove et met en place des équipements aidant à la gestion des déchets. Au 30 septembre 2018, plus de 2 000 sites avaient mis en place des équipements permettant aux convives d'effectuer le tri des biodéchets.

La collecte et la valorisation des déchets sont organisés au niveau des sites et diffèrent selon les catégories de déchets. Certains sites sont dotés d'équipements permettant leur prétraitement (déshydrateur par exemple), mais l'enlèvement et le traitement sont toujours confiés à des prestataires spécialisés. Le compostage et la méthanisation constituent les deux principaux procédés de valorisation des biodéchets utilisés par le Groupe et ses partenaires. Pour apporter la solution la plus appropriée à ses clients, il noue des partenariats avec des professionnels de la valorisation des déchets. En France, Areas et Elio sont ainsi partenaires de la société Moulinot, spécialisée dans la valorisation des déchets alimentaires en biogaz ou en compost. Au cours de l'exercice 2017-2018, 81 % des huiles alimentaires usagées collectées auprès des sites d'Elio Group à travers le monde ont été valorisées sous forme de d'énergie (biocarburant notamment).

Aux États-Unis, à l'aéroport de Los Angeles, Areas est partenaire de *The Bottle Box*, une entreprise spécialisée dans la collecte et le recyclage des bouteilles en plastique.

Le meilleur déchet étant celui qui n'existe pas, le Groupe travaille également à la réduction, voire parfois à la suppression, des emballages et des produits à usage unique (en plastique notamment). En 2018, suite à l'adoption de sa nouvelle politique sur le plastique, Elio UK a par exemple pris la décision de supprimer les pailles et touillettes en plastique de tous ses restaurants. Effective depuis le 30 septembre 2018, cette décision permettra de supprimer plus d'un million de pailles en plastique par an. Elio North America et Elio UK se sont par ailleurs associés à *Vegware*, une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballages et de produits à usage unique biosourcés³² pouvant être recyclés en moins de 12 semaines avec les déchets organiques classiques.

Attaché à l'innovation dans ses prestations de service, Elio Services a poursuivi cette année le développement de son offre Valogic, offre de tri des papiers en partenariat avec des entreprises issues de l'économie sociale et solidaire. Elio Services a aussi développé Trapes, un outil de traçabilité des déchets pour ses clients. Les déchets sont pesés et recensés via un système de scan et les données sont centralisées sur une plateforme. Le client peut ainsi suivre précisément les quantités de déchet fournis, au global et par zone, service, étage.

Économiser l'énergie

Elio Group est engagé dans la réduction de ses consommations d'énergie et souhaite recourir davantage aux énergies renouvelables. Bien que la majorité de

l'activité du Groupe soit réalisée dans les locaux de ses clients, plusieurs leviers sont actionnés pour améliorer l'efficacité énergétique des sites : installation d'équipements éco-efficaces, développement de la production d'énergies renouvelables à partir de biodéchets, déploiement de solutions pour limiter les déplacements (visio-conférence par exemple), etc.

Plusieurs entités du Groupe sont détentrices de certifications permettant d'attester de la qualité de leur management de l'énergie ou de l'efficacité énergétique de leurs sites. En Italie, tous les sites d'Elio³³ sont ainsi certifiés ISO 50001. Aux États-Unis, 100 % des aires d'autoroutes Areas sont certifiées LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), système nord-américain de standardisation de bâtiments à haute qualité environnementale. Le Groupe accompagne ses clients dans leurs démarches d'obtention et/ou de renouvellement de certifications environnementales de type HQE® en impliquant leurs équipes dans le processus de mise en œuvre et de reporting des données.

Le Groupe sensibilise aussi ses équipes à l'adoption des bons comportements pour réduire les consommations d'énergie de ses sites (fermeture systématique des portes des chambres froides, extinction des équipements non-utilisés, etc.). La division Santé d'Elio en France a poursuivi le déploiement de ses kits « Économie d'énergie » (stickers, affichage pour les convives, plan d'allumage, etc.) sur ses nouveaux sites notamment.

En Italie, la cuisine centrale d'Elio à Bologne, qui produit quotidiennement plus de 30 000 repas, a mis en place un système de production d'énergie trigénération fonctionnant au méthane et produisant simultanément de l'électricité, de la chaleur et du froid (sous forme d'eau réfrigérée). En France, le Groupe est détenteur depuis 2016 d'un contrat avec EDF garantissant la réinjection sur le réseau en électricité d'origine renouvelable, de l'équivalent de la totalité des consommations d'électricité de ses sites pour lesquels il porte un contrat.

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

Au cours de l'exercice 2017-2018, les sites d'Elio Group ont consommé 255 696 872 kWh d'électricité.

³² À base de plantes.

³³ Au 30 septembre 2018, Elio Italy comptait 1 776 sites.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Pour limiter l'impact de ses activités sur l'environnement et le changement climatique, Elior Group consacre différents moyens à la prévention des risques environnementaux et notamment à la réduction des rejets diffus dans l'air liés à son activité. Le Groupe est en réflexion sur l'intégration du risque climatique dans sa stratégie d'achats responsables. En décembre 2017, Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, a officialisé l'engagement du Groupe dans la lutte contre le changement climatique en signant le *French Business Climate Pledge*.

En France, Elior Group mesure depuis 2012 les émissions de gaz à effet de serre (GES) de ses restaurants grâce à un outil développé selon l'approche du Bilan Carbone³⁴ 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'action concertés. Il a été mis à jour en 2018.

Le Groupe travaille notamment sur la réduction de ses consommations *via* la mise en place d'équipements économes en énergie et la sensibilisation de ses équipes aux bons comportements. Au cours de l'exercice 2017-2018, les sites d'Elior Group ont consommé 255 696 872 kWh d'électricité, ce qui a généré 55 305 TeqCO₂.

Le Groupe optimise progressivement sa flotte de véhicules et forme ses collaborateurs à l'éco-conduite. Au 30 septembre 2018, 68 % des véhicules du Groupe étaient éco-efficacités³⁴. Le développement du télétravail et de la visioconférence participe également à la réduction des émissions de GES du Groupe.

Au cours de l'exercice 2017-2018, le Groupe a réalisé sa première mesure carbone globale afin d'identifier ses

principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3 – émissions directes et indirectes). Les émissions ont été calculées selon les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol* et les résultats démontrent l'importance des achats dans l'empreinte carbone du Groupe (plus de 80 % des émissions totales), des consommations d'énergie et du fret.

Économiser l'eau

L'utilisation durable de l'eau constitue un enjeu important pour Elior Group qui consomme directement (sur ses sites) ou indirectement (dans sa chaîne d'approvisionnement) d'importantes quantités de cette ressource.

Le Groupe travaille à la mise en place de solutions innovantes sur ses sites afin de réduire ses consommations et maîtriser la qualité de ses rejets. Son action est notamment centrée sur l'installation d'équipements économes en eau sur tous ses sites (restaurants, points de vente, cuisines centrales et aires d'autoroutes), la sensibilisation de ses collaborateurs et clients aux éco-gestes et le traitement des eaux usées pour garantir leur qualité et limiter l'impact sur les milieux naturels.

Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior Group a consommé 1 474 934 de m³ d'eau pour sur les sites pour lesquels il est en charge directe de la gestion de cette ressource.

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

³⁴ Véhicules électriques, hybrides, hydrogènes, GNV (gaz naturel pour véhicules) et véhicules de norme Euro 5 ou Euro 6 (ou moins de 130 g de CO₂ par km).

2.6 DES ÉQUIPES ET DES COMMUNAUTÉS DYNAMIQUES

Elior Group est fier du talent et de la diversité de ses 132 000 collaborateurs. Convaincu que la satisfaction de ses convives reflète l'engagement de ses collaborateurs, le Groupe souhaite qu'ils puissent tous réaliser leur potentiel en proposant un modèle d'entreprise attractif, récompensant leur travail et leur implication, ainsi qu'en favorisant le développement de leurs compétences et ce, quel que soit leur niveau d'entrée dans l'organisation.

Pour une meilleure prise en compte de spécificités des pays au sein desquels le Groupe est implanté, un principe

de subsidiarité est aujourd'hui appliqué sur un grand nombre de sujets liés à la gestion des ressources humaines. Le pouvoir de décision est ainsi donné aux directeurs de ressources humaines des marchés sur un large éventail de thématiques. Néanmoins, afin de construire une politique cohérente au niveau du Groupe sur certains sujets clés, un nouveau directeur des ressources humaines Groupe a été nommé en septembre 2018. Rattaché au directeur général, il est membre du comité exécutif.

2.6.1 EFFECTIFS ET ÉVOLUTION

Au 30 septembre 2018, Elior Group comptait près de 132 000 collaborateurs répartis dans 15 pays, dont près de 40 % en France. Au niveau global, les activités de restauration collective représentaient plus des deux tiers

des effectifs du Groupe. L'ancienneté moyenne des collaborateurs en contrat permanent au sein d'Elior Group était de 8 ans.

Effectifs par zone géographique ^(a)	2017-2018	
	Nombre	%
France ^(b)	51 761	39,3 %
Espagne	24 302	18,4 %
États-Unis	21 597	16,4 %
Italie	12 942	9,8 %
Royaume-Uni	10 743	8,2 %
Inde ^(c)	3 921	3,0 %
LATAM ^(d)	2 704	2,1 %
Allemagne	1 979	1,5 %
Portugal	1 492	1,1 %
Luxembourg ^(c)	126	0,1 %
Belgique	113	0,1 %
Danemark ^(c)	56	0,0 %
Total Elior Group	131 736	100 %

^(a) Effectif total (permanent et non permanent) inscrit au 30/09/2018 ^(b) Monaco inclus ^(c) Hors périmètre de reporting RSE ^(d) Chili, Colombie (hors périmètre de reporting RSE), Mexique et République dominicaine

Flux d'effectifs

Au cours de l'exercice 2017-2018, le Groupe a enregistré plus de 132 000 départs et plus de 137 000 arrivées (hors transferts ou changements d'opérateur). Plus des trois

quarts de ces mouvements (embauches et départs) ont concerné des contrats non-permanents.

Embauches et départs	2017-2018
Nombre d'embauches (hors transferts et changements d'opérateur)	137 769
dont contrats permanents	20,5 %
dont contrats non permanents	79,5 %
Nombre d'arrivées de personnel résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur	6 206
Nombre de départs (hors transferts, changements d'opérateur et mobilités)	132 202
dont départs de collaborateurs en contrat permanent	22,0 %
dont départs de collaborateurs en contrat non permanent	78,0 %
Nombre de départs résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur	8 930

2.6.2 GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Elior Group souhaite offrir à ses collaborateurs des conditions de travail optimales et considère la santé et la sécurité de ses collaborateurs comme des priorités. Conscient de la pénibilité de certains métiers exercés par ses équipes, le Groupe renforce de manière continue ses politiques et met en place des programmes spécifiques afin de leur offrir un environnement de travail sain et sûr.

Cette politique volontariste passe notamment par la mise en place de mesures de prévention et le déploiement d'outils adaptés aux spécificités des métiers afin d'améliorer le bien-être de ses collaborateurs. Le Groupe travaille notamment sur les facteurs qui influent directement sur la pénibilité par le biais :

- d'investissements dans de nouveaux équipements plus ergonomiques, plus faciles d'entretien et plus adaptés (ex : équipements de manutention motorisés, chariots de manutention à hauteur constante, fours auto nettoyeurs, etc.) ;
- de la réduction du poids des charges manipulées via l'allègement du conditionnement des produits ;

- d'équipements de travail spécifiquement élaborés en partenariat avec des industriels et des utilisateurs (ex : gants anti-chaaleur, cutters sécurisés, chaussures avec un meilleur niveau d'adhérence, etc.) ;
- l'équipement des collaborateurs de nouvelles tenues de travail avec des tissus respectant la norme Oeko-Tex (absence de colorants et produits chimiques cancérigènes, absence de fibres allergènes).

La formation des collaborateurs constitue également un levier important pour réduire les risques d'accidents. Au cours de l'exercice 2017-2018, plus de 20 000 des collaborateurs du Groupe ont suivi une formation dédiée à la santé et à la sécurité.

Pour aller plus loin, certaines entités se sont engagées dans une démarche volontaire de certification OHSAS 18001 (certification et systèmes de management de la santé au travail). En Italie, tous les sites d'Elior³⁵ et 30 sites d'Areas étaient ainsi certifiés OHSAS 18001 au 30 septembre 2018.

Taux de fréquence des accidents de travail ^{(a) (b)}	2016-2017	2017-2018
France	49,0	48,9
Total Elior Group	36,5	31,6

^(a) Effectif total (permanent, non permanent, extras et vacataires) ^(b) Nombre d'accidents exprimé par million d'heures travaillées

Grâce à l'engagement de chacun et l'ensemble des programmes mis en place au sein des entités du Groupe, le taux de fréquence des accidents avec arrêt a été réduit

de plus de 5 points par rapport à l'exercice 2016-2017. Aucun accident mortel n'a été recensé dans le Groupe au cours de l'exercice écoulé.

Taux de gravité des accidents de travail ^{(a) (b)}	2016-2017	2017-2018
France	3,43	3,73
Total Elior Group	1,88	1,81

^(a) Effectif total (permanent, non permanent, extras et vacataires) ^(b) Nombre de jours non travaillés suite à des accidents d'employés pour 1 000 heures travaillées

Le Groupe souhaite prévenir l'apparition de maladies professionnelles au sein de ses effectifs. Les entités

opérationnelles mettent donc en place des plans d'action pour réduire les facteurs de risques identifiés localement.

Nombre de nouveaux cas de maladies professionnelles reconnues	2016-2017	2017-2018
France	153	222

^(a) Effectifs permanents et non permanents

Organisation du temps de travail

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

lesquelles elles opèrent. Pour favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses

³⁵ Au 30 septembre 2018, Elior Italy comptait 1 776 sites.

collaborateurs, Elior Group est attentif à proposer un modèle d'organisation du travail attractif et flexible (télétravail, contrat à temps partiel, etc.). Les entités du Groupe signent régulièrement des accords collectifs sur cette thématique (voir paragraphe 2.6.4, « Dialogue social

et rémunération »). Au 30 septembre 2018, les effectifs travaillant à temps partiel représentait 46,5 % de l'effectif total de l'entreprise. Le taux d'absentéisme du Groupe a été de 5,7 % au cours de l'exercice 2017-2018.

Taux d'absentéisme pour raisons médicale ^{(a) (b)}	2016-2017	2017-2018
Managers	3,2 %	2,9 %
Non managers	6,3 %	6,4 %
Total Elior Group	5,8 %	5,7 %

^(a) Effectifs permanents ^(b) Heures d'absence pour raisons médicales / heures de travail théoriques

2.6.3 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ET ENCOURAGER LA MOBILITÉ INTERNE

Elior Group fait de la mobilité interne l'une de ses priorités. Il considère que ses collaborateurs doivent être les acteurs de leur propre évolution et leur propose des programmes de formation adaptés à leurs besoins pour leur permettre de développer leurs compétences et qu'ils puissent réaliser leur potentiel au sein du Groupe.

Pour démontrer l'importance de ce sujet, le Groupe a pris la décision de faire du taux de recrutement interne³⁶ l'un des critères de performance de la rémunération variable du directeur général (voir paragraphe 3.1.6.4, « Tableaux de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017/2018 selon la nomenclature de l'AMF »).

Formation des collaborateurs	2016-2017	2017-2018
Nombre d'heures moyen de formation par collaborateur ^(a)	4,9	4,3

^(a) Effectifs permanents et non permanents

Le contenu des formations est régulièrement mis à jour et de nouvelles formations sont créées afin de prendre en compte les évolutions des marchés au sein desquels le Groupe opère. Il forme en priorité ses collaborateurs aux thématiques liées à l'hygiène alimentaire, à la santé et sécurité au travail, mais propose aussi de nombreuses formations techniques ou de développement personnel. Les formats proposés diffèrent en fonction des thématiques abordées, des cibles ainsi que des objectifs poursuivis. Les sessions de formation peuvent être effectuées en présentiel ou à distance (e-learning), en groupe ou en individuel.

indispensable pour réduire le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 2.5.1, « Lutter contre le gaspillage alimentaire ») et mobiliser les collaborateurs sur cette thématique.

Pour favoriser les mobilités des collaborateurs entre les entités opérant dans différents marchés, les équipes RH de plusieurs entités opérationnelles ont développé une cartographie des fonctions dites repères. Organisées par filière et par niveau de responsabilité, ces cartographies permettent notamment de découvrir les parcours d'évolution possibles au sein du Groupe ainsi que les formations nécessaires pour y parvenir.

En France le Groupe propose par exemple une formation à la gestion des matières premières, élément

Mobilité interne	2016-2017	2017-2018
Taux de mobilité interne des managers ^(a)	11,7 %	17,0 %

^(a) Effectifs permanents

Pour répondre aux attentes de ses agents de service et encadrants de proximité, Elior Services a créé un parcours promotion au sein de sa propre université. Ouvert à l'ensemble des agents de service et chefs d'équipe, ce cursus de deux semaines permet chaque année à plusieurs dizaines de collaborateurs de se former au métier de chef d'équipe ou de responsable de site.

Au Royaume-Uni, la *Chef School* a été créée afin de répondre à une pénurie de chefs expérimentés sur le marché du travail. Le cursus se déroule sur une période de neuf mois divisée en plusieurs temps : en cuisine, en salle de classe et enfin sur le terrain auprès de professionnels (producteurs agricoles, bouchers, etc.).

³⁶ Voir définition dans le paragraphe 2.7.1, « Organisation du reporting ».

À l'issue de ce programme, ils reçoivent une qualification professionnelle en cuisine (*Professional Cookery Level 2*) et prennent la gestion opérationnelle d'un restaurant.

2.6.4 DIALOGUE SOCIAL ET RÉMUNÉRATION

Dialogue social

Elior Group respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation internationale du travail dans l'ensemble des entités opérationnelles : liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants et élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations géographiques, Elior Group organise son dialogue social avec les instances

représentatives du personnel au niveau national ou encore au niveau des entités.

Pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs, des accords collectifs sont régulièrement signés par les entités du Groupe. Ils portent sur des thématiques liées à l'organisation et l'aménagement du temps de travail, la rémunération et les avantages octroyés aux salariés, etc. De nombreux accords pluriannuels signés au cours des exercices précédents sont toujours en vigueur dans le Groupe.

Accords collectifs signés en 2017-2018 ^{(a)(b)}

Thématique	Pays	Entité	
Organisation et aménagement du temps de travail	Allemagne	Areas Allemagne	• 2 accords sur le temps de travail.
	Espagne	Serunion	• 1 accord sur le temps de travail.
	France	Areas France	• 1 accord sur le temps de travail.
	Italie	Elior Italy	• 1 accord sur les congés ; • 1 accord sur le temps de travail ; • 1 accord sur la santé et la sécurité.
Rémunération et avantages sociaux	Allemagne	Areas Allemagne	• 2 accords sur les rémunérations.
		Areas Espagne	• 1 accord sur les rémunérations.
	Espagne	Serunion	• 1 accord sur les rémunérations ; • 1 accord sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.
	France	Elior France et Areas France	• 13 accords sur les rémunérations ; • 2 accords sur les frais de prévoyance et de santé.
	Italie	Elior Italy	• 1 accord sur les rémunérations.

^(a) Accords signés entre le 1^{er} octobre 2017 et le 30 septembre 2018 ^(b) Liste non-exhaustive

En 2017, le Groupe a mis en place un comité d'entreprise européen (CEE) impliquant l'ensemble de ses filiales implantées dans l'Union Européenne. Ce comité est informé annuellement de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe. En France, un comité de Groupe a été créé dès l'an 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.

Politique de rémunération

Elior Group a mis en place des politiques de rémunération visant à garantir l'équité interne entre ses différents

périmètres et à favoriser la mobilité entre activités. Aucune discrimination n'est tolérée. Des enquêtes de rémunération sont régulièrement effectuées par les entités opérationnelles afin d'identifier les pratiques de ses marchés et ainsi offrir une rémunération attractive à ses employés et aux candidats à l'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. 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.

2.6.5 S'ÉLEVER CONTRE TOUTES LES FORMES DE DISCRIMINATION

Elior Group est convaincu que la diversité de ses équipes constitue un facteur essentiel d'innovation et de performance. Pour attirer et fidéliser les talents venus de tous horizons, les entités opérationnelles développent des

outils et des programmes pour encourager l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité générationnelle ainsi que l'intégration des personnes en situation de handicap.

Égalité hommes/femmes

La proportion de femmes au sein du Groupe est restée stable par rapport aux années précédentes. Au 30 septembre 2018, les femmes représentaient plus des deux tiers de l'effectif permanent d'Elior Group et près de la moitié des effectifs managers en contrat permanent. Par ailleurs, 62 % des managers recrutés au cours de l'exercice étaient des femmes.

L'année 2018 a été marquée par l'entrée de deux femmes au comité exécutif du Groupe (voir paragraphe 3.1.1.8, « Le Comité exécutif du Groupe - *Executive team* »). Quatre femmes siègent au conseil d'administration du Groupe (voir paragraphe 3.1.3.1, « La composition du conseil d'administration »).

Répartition des effectifs par genre (H/F) ^(a)	2016-2017	2017-2018
Effectifs managers	56 % / 44 %	51,7 % / 48,3 %
Total Elior Group	32 % / 68 %	31,2 % / 68,8 %

^(a) Effectif moyen mensuel total (permanent et non permanent)

Pour encourager davantage de femmes à évoluer vers des postes d'encadrement et de direction, ou bien vers des métiers traditionnellement exercés par des hommes,

les entités opérationnelles du Groupe mettent en place des initiatives spécifiquement liées à cette thématique.

Formation des collaborateurs	2017-2018
Nombre moyen d'heures de formation pour l'effectif <i>manager</i> femme	13,1

Diversité générationnelle

Elior Group considère l'ensemble de ses métiers comme un véritable moteur d'intégration sociale et souhaite donner sa chance à tous, quel que soit leur âge. Ainsi, plus de 37 000 personnes de moins de 25 ans et plus de 20 000

personnes de plus de 50 ans ont été embauchées au cours de l'exercice 2017-2018.

La répartition par âge des effectifs permanents du Groupe est restée stable par rapport à l'exercice précédent.

Répartition des effectifs par âge ^(a)	2016-2017	2017-2018
60 ans et plus	6 %	8 %
De 50 à 59 ans	28 %	28 %
De 40 à 49 ans	28 %	27 %
De 30 à 39 ans	21 %	21 %
Moins de 30 ans	17 %	16 %
Total Elior Group	100 %	100 %

^(a) Effectifs permanents inscrits au 30 septembre 2018

Pour limiter le risque de précarisation et favoriser le développement de ses collaborateurs les plus vulnérables, le Groupe met en place des programmes spécifiques. À titre d'exemple, Elior France propose à ses collaborateurs en situation d'illettrisme une formation de 12 jours pour réapprendre à lire, écrire et compter.

Effectuée sur la base du volontariat, cette formation permet ainsi aux collaborateurs d'accéder par la suite à d'autres parcours internes de formation.

Handicap

Elior Group emploie plus de 5 000 collaborateurs en situation de handicap et agit quotidiennement afin d'encourager et de favoriser leur accès à l'emploi. Le Groupe a procédé à plus de 1 500 recrutements de personnes en situation de handicap au cours de l'exercice écoulé et collabore, en France, avec plus de 160

entreprises du secteur protégé (Esat³⁷, entreprise adaptée³⁸, etc.). Au cours de l'exercice 2017-2018, Elior France a confié 1,3 million d'euros de chiffre d'affaires au secteur de l'économie sociale et solidaire.

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	2016-2017	2017-2018
France ^(a)	6,5 %	6,3 %
Total Elior Group	3,6 %	4,2 %

^(a) Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés.

Des programmes spécifiques sont également mis en place par les entités opérationnelles afin d'accompagner cette population aux besoins spécifiques.

Elior France a, par exemple, créé un pôle de maintien dans l'emploi pour anticiper et prévenir les licenciements pour inaptitude. Ce sont ainsi plus de 300 collaborateurs qui ont été accompagnés et qui ont bénéficié de cette expertise au cours de l'exercice 2017-2018. En complément, Elior France a mis en place un réseau de référents handicap pour mailler l'ensemble du territoire sur lequel Elior France est implanté.

En 2015, Elior et Areas ont signé en France un accord de partenariat de trois ans avec l'Agefiph³⁹ avec pour objectif de maintenir le taux d'emploi des personnes en situation de handicap. Cet accord s'articule autour de cinq axes :

- associer la ligne managériale et les membres des comités de direction aux enjeux des politiques de maintien dans l'emploi et de santé au travail ;
- retravailler les pratiques de reclassement à l'œuvre sur ces périmètres ;
- développer une culture de l'anticipation plus forte auprès des managers, de la filière RH, des fonctions techniques/bureaux d'études, achats et marketing ;
- développer la prévention du risque d'inaptitude et l'employabilité des collaborateurs qui y sont les plus exposés ;
- construire et déployer un plan de communication dédié au maintien dans l'emploi et adapté à des cibles différentes.

En 2017, dans le cadre des engagements pris dans la convention Agefiph, les fonctions supports achats et marketing d'Elior et Areas en France ont été sensibilisées aux enjeux d'une conception plus ergonomique des espaces de restauration et à l'achat de matériel pour prendre en compte ces aspects dans la construction de nouvelles offres afin de préserver la santé des collaborateurs. Un guide des aides au maintien dans l'emploi a été conçu et partagé avec les managers et la filière RH.

Des pratiques responsables en matière de recrutement

Être un employeur engagé, c'est également donner sa chance à chacun. Les processus de recrutement du Groupe intègrent l'engagement dans la lutte contre les discriminations et se traduisent par différentes politiques et procédures dans ses pays d'implantation.

Aux États-Unis, la politique d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations d'Elior encadre les procédures de recrutement et s'inscrit dans un plan annuel de mise en place d'actions de discrimination positive. Les annonces sont diffusées 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 en situation de handicap, femmes, minorités ethniques, etc.). 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.

³⁷ Établissement et service d'aide par le travail.

³⁸ Les entreprises adaptées permettent aux personnes reconnues comme travailleurs handicapés d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs

besoins. Elles emploient au moins 80 % de salariés handicapés dans leurs effectifs de production.

³⁹ Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

2.6.6 AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR LES COMMUNAUTÉS

Favoriser l'accès à l'emploi

Elior Group souhaite que les territoires au sein desquels il est implanté tirent profit de ses activités, en s'attachant notamment à favoriser l'intégration de personnes éloignées de l'emploi. Pour cela, le Groupe organise son recrutement en collaboration avec des partenaires locaux (agences d'emploi locales, associations, etc.) et refuse toute discrimination (voir paragraphe 2.6.5, « S'élever contre toutes les formes de discrimination »).

Elior Group Solidarités

Créée en 2017, Elior Group Solidarités est une association de loi 1901 visant à financer, soutenir et promouvoir des initiatives solidaires en matière d'alimentation, d'éducation et d'insertion sociale et professionnelle. Présidée par Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, Elior Group Solidarités est une initiative ouverte à l'ensemble des collaborateurs du Groupe impliqués bénévolement dans une association d'intérêt général, en France et à l'international. Elle intervient notamment *via* :

- le soutien financier de projets solidaires portés par les collaborateurs ;
- l'attribution de bourses d'études ;

- un engagement humain et matériel (don de repas ou redistribution d'inventus).

Après un premier appel à projets lancé en novembre 2017, 14 projets lauréats ont été récompensés lors de la cérémonie de remise de prix effectuée mai 2018. Reflet de l'envergure internationale du Groupe, les projets récompensés sont localisés aux États-Unis, en France, en Inde, en Italie et au Royaume-Uni.

À l'occasion de la journée mondiale du réfugié, Elior Group Solidarités a noué un partenariat avec le *Refugee Food Festival*, un événement solidaire international ayant pour objectif de contribuer à l'intégration des réfugiés grâce à la dimension universelle de la cuisine. Soutenu par l'Agence des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR), le *Refugee Food Festival* consiste à confier les cuisines de restaurants à des chefs réfugiés afin de :

- faire évoluer les regards sur les personnes réfugiées, en valorisant leurs talents et leurs patrimoines culinaires ;
- accélérer l'insertion professionnelle des chefs réfugiés en leur offrant un tremplin vers l'emploi ;
- mobiliser les citoyens en créant des rencontres autour de nouvelles saveurs.

2.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

2.7.1 ORGANISATION DU REPORTING

Collecte des données

Pour garantir l'homogénéité des indicateurs sur l'ensemble de son périmètre de *reporting*, Elior Group diffuse à toutes ses entités opérationnelles des protocoles définissant les indicateurs extra-financiers (sociaux, environnementaux et sociétaux) ainsi que les méthodologies à utiliser pour la remontée des données (formules de calcul notamment). Mis à jour annuellement suite aux travaux de consolidation des données, ces documents servent également de base aux travaux annuels de vérification externe effectués par l'organisme tiers indépendant désigné par le Groupe. Ils sont mis à disposition des parties prenantes qui en font la demande.

Le processus de *reporting* d'Elor Group est organisé autour de deux catégories d'intervenants :

- Département RSE Groupe : en charge du processus de *reporting* extra-financier au niveau du Groupe (définition des indicateurs, collecte des données auprès des entités opérationnelles, consolidation, etc.), le département RSE est garant de sa cohérence et est l'interlocuteur privilégié des vérificateurs externes ;
- Réseau des correspondants RSE : la collecte des données au niveau des entités opérationnelles est pilotée par les correspondants RSE qui assurent leur contrôle et leur cohérence. En cas d'écart significatif identifié, une analyse est effectuée en vue d'expliquer cette variation ou bien pour la corriger.

Outils de *reporting*

Les indicateurs extra-financiers du Groupe sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données.

Pour les données sociales, les données reportées par la France sont issues d'un même outil de *reporting*, alimenté par un système de paie commun à la quasi-totalité des filiales françaises (Pléiades). À l'international, et pour les filiales hors Pléiades, les données sociales sont collectées *via* les systèmes d'information des entités et transmis au département RSE à partir d'un fichier de collecte standard.

Après avoir réalisé des contrôles de cohérence, le département RSE Groupe assure la consolidation des données sociales de toutes les entités sur la base des informations remontées par les sociétés.

Périmètre de consolidation et périmètres de couverture

Le périmètre de consolidation des données publiées concernent l'ensemble des entités du Groupe. Toutefois, pour assurer la qualité et la fiabilité des données communiquées, le Groupe peut décider d'exclure certaines entités de tout ou partie des indicateurs. C'est notamment le cas pour les sociétés dont le Groupe a récemment fait l'acquisition. Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre restreint, le taux de couverture est mentionné.

Les règles d'intégration et d'exclusion au périmètre de *reporting* extra-financier du Groupe sont les suivantes :

- Exclusion du périmètre : les sociétés sorties du périmètre financier en cours de l'exercice considéré (avant le 30 septembre) sont exclues du périmètre au même titre que les sites de restauration collective, de services et de concessions pour lesquels le contrat avec Elor Group s'est terminée en cours d'exercice ;
- Intégration au périmètre : les sociétés ayant intégré le périmètre financier en cours d'exercice (nouvelle société ou rachat) sont intégrées dans le périmètre de *reporting* RSE dans un délai de trois ans maximum. 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, les sites de restauration collective et de services ou de concession pour lesquels un contrat est défini avec Elor Group en cours d'exercice sont intégrés dans le *reporting*. Dans ce cas, la période de *reporting* retenue couvre uniquement la période à partir de laquelle le site est en contrat avec le Groupe.

Les indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe, à l'exception des sociétés suivantes : Elor India, Areas Denmark, Areas Colombia et d'Hospes (Elor Italy). Quelques indicateurs complémentaires publiés dans ce document sont spécifiques aux entités françaises (ex : nombre d'alternants et nombre maladies professionnelles).

Sauf indication contraire, les données collectées couvrent la période allant du 1^{er} octobre 2017 au 30 septembre

2018. Selon les indicateurs, il s'agit soit d'une consolidation annuelle des données sur l'ensemble de l'exercice, soit d'une donnée à la fin de l'exercice (30 septembre 2018).

Le périmètre de reporting 2017-2018 couvre 95,5 % de l'effectif total du Groupe, soit 125 791 collaborateurs, et représente 99,3 % du chiffre d'affaires.

Le taux de couverture associé à chaque indicateur est précisé dans le tableau de synthèse des indicateurs, sociaux, environnementaux et sociétaux (voir paragraphe 2.7.2, « Tableau des indicateurs extra-financiers »). Une liste des sociétés incluses dans le *reporting* de l'exercice en cours figure en annexe du Document de Référence.

Précisions méthodologiques

Du fait de la répartition géographique des différentes activités du Groupe et du très grand nombre de restaurants et points de ventes (plus de 25 000), certains indicateurs peuvent présenter des limites en raison, notamment, de la difficulté à collecter les données. Les méthodologies utilisées sont donc adaptées à cette complexité.

Indicateurs sociaux :

Cadres et managers

Pour les fonctions opérationnelles, Elior Group considère comme *manager* les collaborateurs qui répondent à 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 es éléments de paie et entretien annuel ;
- est responsable d'un budget et/ou de commandes.

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

Formation

Tous les effectifs, permanents et non permanents, sont considérés dans les indicateurs de formation.

Les actions de formation considérées pour le calcul de ces indicateurs sont :

- les formations en présentiel ou en e-learning ;
- les formations dispensées par les centres de formation ;
- les formations dispensées par des prestataires externes ;
- les formations obligatoires liées à la législation du pays (ex : sécurité) ;
- les formations dispensées par les collaborateurs (certifiés ou non) qui répondent à toutes les conditions suivantes : support de formation formalisé, d'une durée de plus d'une heure, ayant un contenu pédagogique visant au développement des compétences professionnelles et ne constituant pas un accompagnement à la prise de poste.

Le nombre d'heures de formation comptabilisées correspond au nombre d'heures dispensées aux collaborateurs du Groupe au cours de l'exercice considéré (1er octobre au 30 septembre inclus). Tous les effectifs, permanents et non permanents, sont considérés dans cet indicateur.

Mobilité interne

Elior Group considère comme étant de la mobilité professionnelle interne :

- une évolution de poste (changement d'emploi ou de service) ;
- une évolution d'affectation (changement d'établissement) ;
- une promotion (changement de niveau de responsabilité et de rémunération sans changement d'affectation).

Le taux de mobilité interne calcule la part des effectifs permanents *managers* ayant connu une mobilité professionnelle interne entre le 1^{er} juillet 2017 et le 30 juin 2018. Il correspond au ratio du nombre de mobilités internes sur l'effectif moyen au cours de cette période. En France, les *managers* sont assimilés au statut cadre.

Recrutement interne

Le taux de recrutement interne calcule la part des effectifs permanents *managers* sur l'ensemble des postes de *managers* pourvus entre le 1^{er} juillet 2017 et le 30 juin 2018. Il correspond au ratio du nombre d'employés ayant changé de poste, eu une promotion ou une évolution d'affectation, sur le nombre de postes pourvus dans le cadre d'une mobilité interne ou d'un recrutement externe au cours de cette période. En France, les *managers* sont assimilés au statut cadre.

Au cours de l'exercice 2017-2018, des travaux de fiabilisation ont été menés sur cet indicateur entraînant une correction de la donnée 2016-2017.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme correspond au ratio du nombre de jours d'absence pour raison médicale (maladie ordinaire, accident du travail, maladie professionnelle, enfants malades) sur le nombre total d'heures travaillées théoriques.

Accidentologie

Elior Group considère comme un accident du travail, tout accident (y compris mortel) survenu soudainement pendant les heures de travail, à l'origine d'une lésion corporelle, et nécessitant au moins un jour calendaire d'arrêt de travail. Tous les effectifs sont considérés dans le calcul des accidents du travail : permanents, non permanents, extras/vacataires et stagiaires. Seuls les intérimaires ne sont pas comptabilisés.

Le taux de fréquence des accidents du travail correspond au nombre d'accidents de travail avec arrêt supérieur ou égal à un jour, survenus au cours l'exercice considéré, rapporté à un million d'heures travaillées.

Le taux de gravité correspond au nombre calendaire de jours d'absence du fait d'accidents de travail, rapporté à mille heures travaillées.

Taux de fidélisation

Le taux de fidélisation correspond au ratio du nombre de départs sur l'effectif moyen mensuel.

Alternance

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

Indicateurs environnementaux et sociétaux :

Véhicules éco-efficients

Elior Group considère comme éco-efficients les catégories de véhicules suivantes :

- véhicules électriques ;
- véhicules hybrides ;
- véhicules hydrogènes ;

- véhicules au GNV (gaz naturel pour véhicules) ;
- véhicules de norme Euro 5 et Euro 6 (ou moins de 130 g de CO₂ par km).

Tous les véhicules détenus par Elior Group ou en location de longue durée au 30 septembre de l'exercice considéré - quelle que soit la date d'acquisition ou de signature du contrat de location - sont intégrés dans le calcul de cet indicateur.

Consommations de flux

Elior Group intervient sur une grande diversité de sites chez ses clients en France et à l'étranger, où, bien souvent, les données liées aux consommations de flux ne sont pas disponibles. Il est donc difficile pour le Groupe de mesurer de manière fiable et globale ses consommations de fluides sur les sites de ses clients.

Consommation d'eau :

Les volumes d'eau pris en compte sont ceux consommés par les sites du Groupe quelle que soit leur activité, issus des réseaux publics de distribution et faisant l'objet d'une facturation directe.

Consommation d'énergie :

Les volumes d'électricité pris en compte sont ceux consommés par les sites du Groupe quelle que soit leur activité, issus des réseaux publics de distribution et faisant l'objet d'une facturation directe.

Mesure carbone

La mesure carbone du Groupe a été calculée conformément à la méthodologie du *Greenhouse Gas Protocol*.

Le « scope 1 » correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) utilisées dans les usines du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations. Ce périmètre intègre aussi les émissions des véhicules que le Groupe possède ou contrôle.

Le « scope 2 » correspond aux émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité, de chaleur et de froid.

Le « scope 3 » correspond aux autres émissions indirectes (matières premières laitières, emballages, transport amont et aval).

2.7.2 TABLEAU DES INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

		2017-2018		2016-2017	
Indicateurs environnementaux et sociétaux	Unité	Total	Taux de couverture	Total	Taux de couverture
Des choix bons et sains					
Nombre d'audits hygiène réalisés auprès des sites au cours de l'exercice	nb	23 874	100 %	21 579	100
Nombre d'analyses produits réalisées au cours de l'exercice	nb	111 944	100 %	125 979	100
Nombre d'audits fournisseurs réalisés au cours de l'exercice	nb	391	100 %	520	100
Nombre d'experts en nutrition travaillant pour Elior Group en fin d'exercice	nb	526	100 %	476	100
Nombre de restaurants ayant fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction des convives en restauration collective	nb	5 588	99 %	5 773	100 %
Des ingrédients durables					
% d'œufs commandés issus de poules élevées hors cage ⁴⁰	%	7 %	100 %	-	-
% de ressources halieutiques issus de ressources halieutiques responsables	%	22 %	100 %	-	-
Nombre de références issues de l'agriculture biologique disponibles en fin d'exercice	nb	4 289	100 %	3 557	100 %
% fournisseurs ayant signé la charte achats responsables (France uniquement)	%	99 %	100 %	95 %	100 %
Une économie circulaire					
Taux de valorisation des huiles alimentaires usagées ⁴¹	%	81 %	75 %	82 %	75 %
Consommation en eau ⁴²	m³	1 474 934	62 %	2 727 093	64 %
Consommation d'électricité ⁴³	kWh	255 696 872	73 %	234 533 240	73 %
% de véhicules éco-efficients parmi les véhicules utilisés	%	68 %	100 %	78 %	100 %
Tonnes équivalent CO2 liées aux consommations d'électricité ³	TeqCO ₂	55 305	73 %	43 144	73 %
Loyauté des pratiques					
% du chiffre d'affaires réalisé dans des pays à risque de corruption ⁴⁴	%	27 %	100 %	27 %	100 %
Installations classées pour l'environnement en France					
Nombre de sites classés ICPE ⁴⁵	nb	14	100 %	16	100 %

⁴⁰ Hors Areas République dominicaine.

⁴¹ Hors Elior North America et Areas USA.

⁴² Hors Ansamble, Areas Luxembourg, Areas Mexico, Areas USA, Elior North America, Elior Services, Elior UK et Serunion Portugal.

⁴³ Facteurs d'émissions issus de la Base Carbone® de l'ADEME. Hors Areas Luxembourg, Areas USA, Elior North America, Elior UK et Serunion Portugal.

⁴⁴ Note inférieure à 60/100 à l'indice de perception de la corruption de l'ONG *Transparency International*.

⁴⁵ Les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) concernent toutes les exploitations industrielles ou agricoles susceptibles de créer des risques, de provoquer des pollutions ou des nuisances, notamment pour la sécurité et la santé des riverains.

		2017-2018		2016-2017	
Indicateurs sociaux	Unité	Total	% des effectifs couverts	Total	% des effectifs couverts
Effectifs au 30/09/2018					
Effectif total inscrit ⁴⁶	nb	125 791	100 %	118 380	100 %
Permanent	%	87,9 %		88 %	
Non permanent	%	12,1 %		12 %	
Répartition de l'effectif total par pays		100 %		100 %	
France	%	41,1 %		44,2 %	
Espagne	%	18,5 %		19,2 %	
États-Unis	%	17,2 %		15,2 %	
Italie	%	9,8 %		11,0 %	
Royaume-Uni	%	8,5 %		6,2 %	
Mexique	%	1,7 %		1,4 %	
Allemagne	%	1,6 %		1,3 %	
Portugal	%	1,2 %		1,1 %	
Autres pays ⁴⁷	%	0,4 %		0,4 %	
Répartition de l'effectif total par statut		100 %		100 %	
Managers	%	13,4 %		12 %	
Non managers	%	86,6 %		88 %	
Répartition de l'effectif total par genre		100 %		100 %	
% de femmes	%	68,8 %		68 %	
% d'hommes	%	31,2 %		32 %	
% de femmes dans l'effectif <i>manager</i>	%	48,3 %		44 %	
Répartition de l'effectif permanent par genre		100 %		100 %	
% de femmes	%	68,3 %		69 %	
% d'hommes	%	31,7 %		31 %	
Répartition de l'effectif permanent par âge					
Moins de 30 ans	%	16,3 %		17 %	
Entre 30 et 39 ans	%	20,5 %		21 %	
Entre 40 et 49 ans	%	27,0 %		28 %	
Entre 50 et 59 ans	%	28,3 %		28 %	
60 ans et plus	%	7,9 %		6 %	
Ancienneté moyenne de l'effectif permanent	nb	8 années		8 années	
Flux d'effectifs					
Nombre total d'entrées au cours de l'exercice (hors transfert et changement d'opérateur)	nb	137 769	100 %	124 427	100 %
Embauches externes en contrat permanent	%	20,5 %		19,5 %	
Embauches externes en contrat non permanent	%	79,5 %		80,5 %	
Nombre d'entrées résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur	nb	6 206		6 217	

⁴⁶ Hors Elior Charleroi, Elior India, Elior Luxembourg, Areas Colombia, Areas Denmark, Hospes (Elior Italy), soit 5 945 employés.

⁴⁷ Belgique, Luxembourg, Chili et République dominicaine.

2 Responsabilité sociale de l'entreprise

Note méthodologique

Indicateurs sociaux	Unité	2017-2018		2016-2017	
		Total	% des effectifs couverts	Total	% des effectifs couverts
Répartition des embauches pour les contrats permanents (hors transfert et changement d'opérateur)					
% de <i>managers</i> embauchés	%	12,5 %		10 %	
% de femmes dans les embauches de <i>managers</i>	%	62,0 %		50 %	
% de personnes âgées de moins de 25 ans	%	28,5 %		27 %	
% de personnes âgées de plus de 50 ans	%	16,0 %		15 %	
Répartition des embauches pour les contrats non permanents (hors transfert et changement d'opérateur)					
% de personnes âgées de moins de 25 ans	%	27,0 %		26 %	
% de personnes âgées de plus de 50 ans	%	14,9 %		14 %	
Taux d'embauche pour l'effectif moyen permanent	%	25,6 %		25 %	
Nombre total de départs au cours de l'exercice (hors transfert et changement d'opérateur)	nb	132 202	100 %	119 373	100 %
% de contrats permanents	%	22,0 %		20,2 %	
% de contrats non permanents	%	78,0 %		79,8 %	
Nombre de départs liés à un transfert ou changement d'opérateur	nb	8 930		6 386	
Répartition des départs par motif pour les contrats permanents (hors transfert et changement d'opérateur)					
% des départs à l'initiative du collaborateur	%	60,5 %		56 %	
% des départs à l'initiative de l'employeur	%	32,4 %		36 %	
% des départs pour autres raisons ⁴⁸	%	7,1 %		8 %	
Répartition des départs par motif pour les contrats non permanents (hors transfert et changement d'opérateur)					
% des départs à l'initiative des collaborateurs	%	5,5 %		4 %	
% des départs à l'initiative de l'employeur	%	3,3 %		2 %	
% des départs pour autres raisons ⁸	%	91,2 %		94 %	
Organisation du temps de travail			100 %		100 %
% de l'effectif total inscrit à temps plein	%	53,5 %		53 %	
% de l'effectif total inscrit à temps partiel	%	46,5 %		47 %	
Effectif total – Femmes					
% de l'effectif total inscrit à temps plein	%	43,6 %		43 %	
% de l'effectif total inscrit à temps partiel	%	56,4 %		57 %	
Effectif total – Hommes					
% de l'effectif total inscrit à temps plein	%	75,3 %		75 %	
% de l'effectif total inscrit à temps partiel	%	24,7 %		25 %	

⁴⁸ Commun accord entre le salarié et l'employeur (exemple : rupture conventionnelle en France), fin de contrat pour les contrats non permanents.

Indicateurs sociaux	Unité	2017-2018		2016-2017	
		Total	% des effectifs couverts	Total	% des effectifs couverts
Santé et sécurité au travail					
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ⁴⁹			98 %		100 %
Effectif total	nb	31,6		36,5	
France	nb	48,9		49	
Taux de gravité des accidents du travail ⁵⁰			98 %		100 %
Effectif total	nb	1,81		1,88	
France	nb	3,73		3,43	
Nombre de nouveaux cas de maladies professionnelles reconnues (France uniquement)	nb	222		153	
Absentéisme					
Taux d'absentéisme pour raisons médicales ⁵¹	%	5,7 %	100 %	5,8 %	96 %
Taux d'absentéisme des managers	%	2,9 %		3,2 %	
Taux d'absentéisme des non managers	%	6,4 %		6,3 %	
Formation					
Nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation au cours de l'exercice ⁵²	nb	47 029	84 %	44 668	-
Nombre total d'heures de formation ⁵³	nb	544 539	98 %	658 906	99 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	nb	4,3		4,9	
Nombre moyen d'heures de formation pour l'effectif <i>manager</i>	nb	11,3		22,4	
Nombre moyen d'heures de formation pour l'effectif <i>manager femme</i>	nb	13,1		11,2	
Nombre moyen d'heures de formation pour l'effectif non <i>manager</i>	nb	3,2		3,4	
Nombre moyen d'heures de formation pour l'effectif non <i>manager femme</i>	nb	2,8		3,2	
Répartition des heures de formation par thème			98 %		
Santé et sécurité au travail	%	29,2 %		-	
Techniques	%	26,1 %		-	
Hygiène alimentaire	%	15,9 %		-	
Formations certifiantes ou diplômantes	%	11,6 %		-	
Management et leadership	%	7,6 %		-	
Efficacité personnelle	%	5,8 %		-	
Autres	%	3,8 %		-	
Nombre de salariés en contrat d'apprentissage employés au cours de l'exercice (France uniquement)	nb	5 992		1 145	

⁴⁹ Nombre d'accidents exprimé par million d'heures travaillées pour l'effectif total (permanent, non permanent, extras et vacataires). Hors Areas République dominicaine et Areas USA.

⁵⁰ Nombre de jours non travaillés suite à des accidents d'employés pour 1 000 heures travaillées (effectifs permanents et non permanents).

⁵¹ Heures d'absence de l'effectif permanent pour raisons médicales (maladie ordinaire, accident du travail et maladie professionnelle) / heures de travail théoriques de l'effectif permanent.

⁵² Hors Areas Germany, Elior North America, ROC, SGAR, SG2P et SMR.

⁵³ Hors Areas Germany, ROC, SGAR, SG2P et SMR.

Indicateurs sociaux	Unité	2017-2018		2016-2017	
		Total	% des effectifs couverts	Total	% des effectifs couverts
Handicap⁵⁴			98 %		
% de salariés en situation de handicap au cours de l'exercice	%	4,2 %		3,6 %	100 %
% de salariés en situation de handicap au cours de l'exercice - France	%	5,4 %		4,9 %	
Taux d'emploi direct - DOETH ⁵⁵ 2017 (France)	%	6,3 %		6,5 %	
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés au cours de l'exercice	nb	1 557		1 031	100 %
Évolution des carrières⁵⁶			98 %		
Taux de mobilité interne des managers en contrat permanent	%	17,0 %		12 %	84 %
Taux de recrutement interne managers en contrat permanent	%	40,7 %		47 %	84 %
Dialogue social⁵⁷			98 %		
Salariés couverts par une convention collective	%	66 %		78 %	100 %

2.7.3 MODÈLE D'AFFAIRES ET RSE

Le modèle d'affaires d'Elior Group, ainsi que ses enjeux majeurs de responsabilité, sont présentés tout au long du chapitre 1 « Elior Group » et du chapitre 2 « Responsabilité sociétale de l'entreprise » de ce document de référence. Les informations relatives au

modèle d'affaires du Groupe sont notamment présentées au paragraphe 1.6 « Les activités et les stratégies », et les enjeux RSE au paragraphe 2.1 « Les éléments fondateurs du *Positive Foodprint Plan* ».

⁵⁴ Hors Areas USA et SMR.

⁵⁵ Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés.

⁵⁶ Hors Areas Germany, Areas Chile et SMR.

⁵⁷ Hors SMR.

2.7.4 CARTOGRAPHIE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Elior Group a réalisé en 2018 sa première cartographie des risques extra-financiers⁵⁸. Complémentaire de la cartographie des risques suivie par le Groupe (voir paragraphe 3.2.1, « Facteurs de risques »), cet exercice a

permis l'identification des principaux risques extra-financiers auxquels il est soumis sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Risques identifiés	Description du risque	Traitement du risque
Pratiques non-éthiques et manque de transparence	Évasion fiscale, fraude, corruption.	2.2 Conduite responsable des activités
Non prise en compte de critères RSE dans les pratiques d'achats*	Achats de matières premières pouvant avoir des impacts négatifs significatifs sur la société et l'environnement tels que les pollutions liées à la production, le bien-être animal, la déforestation, l'épuisement des ressources, l'atteinte aux droits de l'Homme, la corruption, le travail des enfants ou encore le partage de la valeur le long de la chaîne d'approvisionnement.	2.4 Des ingrédients durables
Non adaptation aux nouvelles attentes des convives*	Mauvaise prise en compte des attentes alimentaires des convives en termes de besoins nutritionnels, d'intolérances ou d'allergies alimentaires ou encore d'attentes spécifiques sur l'offre de produits (bio, origine, recettes végétariennes, etc.), de non satisfaction des convives en termes de service, de bien-être et d'informations.	2.3 Des choix bons pour la santé
Mauvaise hygiène et sécurité alimentaire	Risque de non-respect de la réglementation hygiène et sanitaire, risque d'intoxication alimentaire collective.	2.3 Des choix bons pour la santé
Mauvaises conditions de travail des collaborateurs*	Baisse de la motivation, de la productivité et/ou atteinte de la santé mentale ou physique des collaborateurs, dues notamment à un déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle, à une sous rémunération, à des outils de travail non adaptés ou encore à du harcèlement managérial.	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Non-respect de l'égalité des chances et discrimination*	Traitement inégal des salariés, des salaires ou des évolutions de carrières basé sur le genre, l'appartenance ethnique, la religion ou les croyances, le handicap, la nationalité, l'orientation sexuelle ou le changement de sexe, etc.	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Manque d'attractivité et rétention des talents	Incapacité du Groupe à attirer, garder et motiver les collaborateurs clés nécessaires au fonctionnement et au développement de ses activités. Outils de gestion de carrière non utilisés, manque de formation, politique salariale déficiente, absence de plan de succession.	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Non intégration de critères RSE dans les modes de rémunération*	Décorrélation de la rémunération des dirigeants avec la performance extra-financière de l'entreprise.	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Non protection de la santé et sécurité des collaborateurs au travail	Risque de non-respect de la réglementation sociale et sécurité, risques d'accidents du travail des collaborateurs du Groupe.	2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Mauvaise gestion des ressources et des déchets*	Mauvaise gestion des stocks et des préparations entraînant du gaspillage alimentaire, absence de filières de tri et de recyclage entraînant une valorisation non optimisée des déchets, personnels non ou insuffisamment formés à la gestion des ressources et des déchets.	2.5 Une économie circulaire
Pollution de l'environnement (eau, air)*	Rejets de polluants atmosphériques contribuant au changement climatique et/ou rejets de polluants/contaminants dans les eaux ayant des conséquences directes sur les riverains, la faune ou la flore.	2.5 Une économie circulaire
Mauvaise utilisation des consommations de fluides (eau, énergie)*	Consommation non maîtrisée d'eau et d'énergie sur les sites au niveau notamment de la préparation en cuisine, des réfrigérants ou encore de l'éclairage.	2.5 Une économie circulaire
Défaut des systèmes d'information et de protection des données	Interruption des systèmes de production, de paie ou de trésorerie en raison d'une panne de matériel, d'un incendie ou d'un acte malveillant (cyber-attaque, blocage de système avec demande de rançon...), mauvaise protection des données en particulier personnelles, usurpation de l'identité d'un dirigeant.	3.2.2.3.4 Dispositifs de contrôle interne liés aux systèmes d'information

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

⁵⁸ Risques environnementaux, sociaux, sociétaux, conformément aux exigences réglementaires établies par la transposition dans le

droit français de la directive européenne sur la publication d'informations non financières.

2.7.5 TABLE DE CONCORDANCE – 21 CRITÈRES DU GLOBAL COMPACT

Le chapitre RSE de ce document de référence constitue la « Communication sur le progrès » d'Elior Group. Cette table indique la concordance entre les 21 critères du niveau « *Advanced* » du *Global Compact* et les paragraphes concernés de ce document.



Critères du Global Compact <i>Advanced</i>	Paragraphes du document de référence
Implanter les 10 principes dans la stratégie et les opérations	
Critère 1 : la COP décrit l'intégration dans les fonctions stratégiques et les unités opérationnelles	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.2 Conduite responsable des activités
Critère 2 : la COP décrit la mise en œuvre dans la chaîne de valeur	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.2 Conduite responsable des activités
Politiques et procédures fiables concernant les droits de l'Homme	
Critère 3 : la COP décrit des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine des droits de l'Homme	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.2 Conduite responsable des activités 2.6.3 Développer les compétences des collaborateurs et encourager les mobilités internes
Critère 4 : la COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes des droits de l'Homme	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.2 Conduite responsable des activités 2.6.3 Développer les compétences des collaborateurs et encourager les mobilités internes
Critère 5 : la COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés aux droits de l'Homme	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.2 Conduite responsable des activités 2.6.5 S'élever contre toutes les formes de discrimination
Politiques et procédures fiables concernant les normes du travail	
Critère 6 : la COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine des normes du travail	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.2 Conduite responsable des activités 2.4.1 Forger des relations durables avec les fournisseurs pour une qualité optimale 2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Critère 7 : la COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs au travail	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.4.1 Forger des relations durables avec les fournisseurs pour une qualité optimale 2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Critère 8 : la COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés aux normes du travail	2.4.1 Forger des relations durables avec les fournisseurs pour une qualité optimale 2.6 Des équipes et des communautés dynamiques

Critères du Global Compact <i>Advanced</i>	Paragraphes du document de référence
Politiques et procédures fiables concernant la protection de l'environnement	
Critère 9 : La COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine du respect de l'environnement	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.5.2 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
Critère 10 : la COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs à la gestion de l'environnement	2.4 Des ingrédients durables 2.5.2 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
Critère 11 : la COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés à la gestion durable de l'environnement	2.4 Des ingrédients durables 2.5.2 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe
Politiques et procédures fiables concernant la lutte contre la corruption	
Critère 12 : la COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine de l'anti-corruption	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.2.2 Lutte contre la fraude et la corruption
Critère 13 : la COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs à la lutte contre la corruption	2.2.3 Lutte contre la fraude et la corruption
Critère 14 : la COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés à l'anti-corruption	2.2.3 Lutte contre la fraude et la corruption
Agir pour soutenir les objectifs plus larges des Nations unies	
Critère 15 : la COP décrit les contributions du cœur de métier aux objectifs et problématiques plus larges de l'ONU	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.2 Conduite responsable des activités 2.3 Des choix bons pour la santé 2.4 Des ingrédients durables 2.5 Une économie circulaire 2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Critère 16 : la COP décrit des investissements stratégiques sociaux et de philanthropie	2.6.6 Avoir un impact positif sur les communautés
Critère 17 : la COP décrit une prise de position et un engagement en matière de politique publique	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i>
Critère 18 : la COP décrit des partenariats et une action collective	2.3 Des choix bons pour la santé 2.4 Des ingrédients durables 2.5 Une économie circulaire 2.6 Des équipes et des communautés dynamiques
Gouvernance et leadership de la responsabilité sociale des entreprises	
Critère 19 : la COP décrit l'engagement du président et de la direction	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i>
Critère 20 : la COP décrit l'adoption et le conseil d'administration et la surveillance	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.1.2 Gouvernance de la RSE
Critère 21 : la COP décrit l'implication des parties prenantes	2.1.1 Les éléments fondateurs du <i>Positive Foodprint Plan</i> 2.4.1 Forger des relations durables avec les fournisseurs pour une qualité optimale 2.4.2 Construire une chaîne d'approvisionnement durable

2.7.6 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 30 septembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Elior Group SA, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁵⁹, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 30 septembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration ou disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

- Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :
- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de

performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables le cas échéant, en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'entité, de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

⁵⁹ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'entité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, au regard des informations prévues au I de l'article R. 225-105, ainsi que les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus d'identification, de hiérarchisation et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;
- Nous avons mis en œuvre sur les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁶⁰ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la

correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁶¹ et couvrent entre 24% et 73% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les procédures de diligence raisonnable (organisation, politiques, actions, résultats qualitatifs) que nous avons considérées les plus importantes⁶² ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

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 de sondages ainsi que des limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générale, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

⁶⁰ **Indicateurs sociaux** : Effectif total inscrit au 30 septembre 2018 (réparti par sexe, âge et type de contrat), Part des effectifs à temps partiel, Nombre d'embauches externes (permanent/non-permanent), Nombre de départs répartis par motif, Taux de recrutement interne, Taux d'absentéisme pour raisons médicales, Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, Taux de gravité des accidents du travail, Nombre d'heures de formation, Nombre de salariés en situation de handicap ayant été employés sur l'exercice.

Indicateurs environnementaux : Taux de valorisation des huiles alimentaires usagées, Consommation d'eau, Consommation d'électricité.

Indicateurs sociétaux : Nombre de références issues de l'agriculture biologique disponibles en fin d'exercice, Nombre d'audits hygiène réalisés auprès des sites au cours de l'exercice,

% des œufs de poule commandés issus de poules élevées hors cage, Nombre de sites ayant fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction des convives au cours de l'exercice, Nombre de sites Areas ayant mis en place le Net Promotor Score (NPS).

Informations qualitatives : Développement des carrières, Déchets et Gaspillage Alimentaire, Certifications Qualité Santé Environnement, Utilisation de produits chimiques, Approvisionnements responsables, Développement des territoires, Mécénat, Éthique des affaires, Loi Sapin II, Dispositif de lutte contre la fraude fiscale, Devoir de Vigilance.

⁶¹ Les sociétés françaises sous Pléiades, Elior France (Direction des achats), Elior France (Eau et Electricité), Elior Entreprises, Elior Italie, Serunion Espagne, AREAS USA.

⁶² Liste des informations qualitatives (actions et résultats), en note de bas de page 3 du présent rapport.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, et compte tenu du périmètre de notre responsabilité, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 24 janvier 2019

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

François Caubrière
Associé

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	Organes d'administration et de direction	106		
3.1.1	Structure de la gouvernance	106		
3.1.1.1	Mode de direction	106		
3.1.1.2	Le président du conseil d'administration	107		
3.1.1.3	Le vice-président	108		
3.1.1.4	L'administrateur référent	108		
3.1.1.5	Le directeur général	109		
3.1.1.6	Le directeur général délégué	109		
3.1.1.7	Le président d'honneur	109		
3.1.1.8	Le comité exécutif du Groupe (« Executive Team »)	109		
3.1.1.9	L'équipe de direction (« Management Team »)	110		
3.1.2	La direction générale	111		
3.1.3	Le conseil d'administration	111		
3.1.3.1	La composition du conseil d'administration	111		
3.1.3.2	Fonctionnement du conseil d'administration	124		
3.1.3.3	Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	127		
3.1.3.4	Les comités spécialisés	128		
3.1.4	Code de gouvernement d'entreprise	134		
3.1.5	Limitation des pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué	135		
3.1.6	Intérêts et rémunérations	137		
3.1.6.1	Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	137		
3.1.6.2	Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018/2019 soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 22 mars 2019	139		
3.1.6.3	Éléments de rémunération et avantages de toute nature, versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017/2018 soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 22 mars 2019	147		
3.1.6.4	Tableaux de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017/2018 selon la nomenclature AMF	156		
3.1.6.5	Transactions effectuées par les membres du conseil d'administration depuis le début de l'exercice 2017-2018 et jusqu'au 31 décembre 2018 sur les titres de la Société	168		
3.2	Gestion des risques	170		
3.2.1	Facteurs de risques	170		
3.2.2	Procédures de contrôle interne et gestion des risques	189		
3.2.2.1	Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	189		
3.2.2.2	Dispositifs de gestion des risques	192		
3.2.2.3	Activités de contrôle	195		
3.2.2.4	Information et communication	202		
3.2.2.5	Pilotage du contrôle interne dans le Groupe	202		
3.2.2.6	Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	206		
3.3	Salariés	210		
3.3.1	Politique de rémunération	210		
3.3.2	Relations sociales	210		
3.3.3	Accords de participations et d'intéressement	211		
3.3.3.1	Accords de participation	211		
3.3.3.2	Accords d'intéressement	211		
3.3.3.3	Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés	211		

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA

Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

En application de l'article L. 225-37 alinéa 6 du Code de commerce, le 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 conseil d'administration, après consultation des membres du comité exécutif et des différentes fonctions support du Groupe. Il a fait l'objet d'un examen par le comité d'audit

du 27 novembre 2018 et du 21 janvier 2019 et a été présenté au conseil des 3 décembre 2018 et 23 janvier 2019. Il a été approuvé par le conseil d'administration du 23 janvier 2019. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale du 22 mars 2019.

En matière de gouvernement d'entreprise, notre Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en juin 2018 et tient compte des recommandations émises par l'AMF.

Les Statuts et le Règlement Intérieur sont disponibles sur le site internet de la Société¹.

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1 STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE

3.1.1.1 Mode de direction

Elior Group est une société anonyme à conseil d'administration qui a opté pour la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général par décision du conseil d'administration du 26 juillet 2017, avec effet au 1^{er} novembre 2017.

Initialement cumulées entre les mains d'un président directeur général, les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration ont été dissociées afin de permettre aux instances de la Société de fonctionner plus efficacement.

Philippe Salle, président directeur général de la Société lorsque le conseil d'administration s'est prononcé sur cette dissociation, n'a pas souhaité s'inscrire dans un tel schéma de gouvernance. Il a donc cessé l'intégralité de ses fonctions de président, de directeur général et d'administrateur le 31 octobre 2017.

Gilles Cojan a été coopté en qualité d'administrateur pour la durée restant à courir du mandat de Philippe Salle et nommé président du conseil d'administration par le conseil d'administration du 26 juillet 2017, dans chaque cas avec effet au 1^{er} novembre 2017. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale du 9 mars 2018.

SOFIBIM, alors administrateur représenté par Gilles Cojan, a occupé les fonctions de vice-président du conseil d'administration du 26 juillet 2017 au 31 octobre 2017. Cette dernière n'a pas sollicité des actionnaires le renouvellement de son mandat lors de l'assemblée générale du 9 mars 2018, elle ne siège donc plus au conseil d'administration depuis cette date.

Pedro Fontana, qui a occupé les fonctions de directeur général délégué de la Société du 26 juillet 2017 au 31 octobre 2017 puis du 5 décembre 2017 au 9 mars 2018, a assuré la direction générale par intérim de la Société du 1^{er} novembre 2017 jusqu'à la nomination de Philippe Guillemot, en qualité de directeur général, le 5 décembre 2017.

La dissociation des fonctions de président et de directeur général décidée le 26 juillet 2017 et effective au 1^{er} novembre 2017 s'est réalisée 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.

A la date du Document de Référence, la présidence du conseil d'administration est donc assurée par Gilles Cojan et la direction générale par Philippe Guillemot, également administrateur depuis l'assemblée générale du 9 mars 2018.

L'équilibre se retrouve dans la composition et le fonctionnement du conseil, dans la compétence et l'éthique de ses membres ainsi que dans le rôle actif joué

¹ <https://www.eliorgroup.com/fr/elior-group/gouvernance/conseil-d'administration>

par le conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie et la validation des décisions importantes pour le Groupe :

- le conseil d'administration est à cinquante pour cent composé d'administrateurs indépendants, conformément aux engagements pris par la Société et rappelés dans son document de référence 2015, et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- le comité d'audit est composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants, dont son président, et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.
- Le comité des nominations et rémunérations est majoritairement composé de membres indépendants et sa présidence est également confiée à un administrateur indépendant ;
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est composé de quatre membres dont deux administrateurs indépendants ; en outre, le comité bénéficie de l'expérience et des connaissances du fondateur de la Société, Robert Zolade, en tant que représentant permanent de BIM, président du comité. Par ailleurs, l'accès aux réunions du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale a été ouvert à tous les membres du conseil d'administration qui le souhaitent. Ces derniers peuvent donc participer aux séances de travail mais sans voix délibérative ;
- une organisation équilibrée des relations entre la direction générale et le conseil, reposant sur (i) les limitations de pouvoirs de la direction générale (détaillées à la partie 3.1.5), en ce qui concerne les opérations significatives (en particulier, le budget du Groupe et des activités significatives, et au-delà de certains seuils les opérations de croissance externe, les investissements, les engagements et garanties), (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 activité soutenue des travaux des comités spécialisés et du conseil qui s'est traduite au cours de l'exercice 2017-2018 par un nombre important de réunions (35 réunions du conseil et de ses comités) portant sur les enjeux majeurs pour le Groupe ;
- une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du conseil d'administration et des

comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités.

Un résumé des principales stipulations des Statuts et du Règlement Intérieur du conseil d'administration, en particulier pour ce qui a trait à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, figure au chapitre 5 « Informations sur la Société et son capital » du Document 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 alinéa 6 du Code de commerce et figurant au présent chapitre du Document de Référence.

3.1.1.2 Le président du conseil d'administration

Gilles Cojan, président du conseil d'administration depuis le 1^{er} novembre 2017, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. Son mandat d'administrateur venant à expiration, le renouvellement de son mandat sera donc soumis au vote de l'assemblée générale du 22 mars 2019.

Le président est tenu régulièrement informé par le directeur général des événements significatifs relatifs à la vie du Groupe, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, l'organisation et les projets d'investissements. Le président veille également au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires en coordination avec les actions menées par le directeur général. En outre, compte tenu de l'expérience de Gilles Cojan, de ses compétences et de sa grande connaissance du Groupe, le conseil d'administration a confié à Gilles Cojan, en sa qualité de président du conseil d'administration de la Société, des missions élargies en matière d'acquisition à l'international et d'accompagnement du directeur général à l'occasion de sa prise de fonction.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont pas significatives pour aucune des parties, le président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du conseil et aux commissaires aux comptes.

3.1.1.3 Le vice-président

Le conseil peut nommer un vice-président. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible et peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

Lors de sa séance en date du 26 juillet 2017, le conseil d'administration a nommé SOFIBIM, alors administrateur représentée par Gilles Cojan, en qualité de vice-président pour une période ayant expiré à la date de départ de Philippe Salle, soit le 31 octobre 2017. Il est précisé que l'exercice de cette fonction n'a pas donné lieu au versement d'une rémunération.

A la date du Document de Référence, le conseil n'a pas nommé de vice-président.

3.1.1.4 L'administrateur référent

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de prévenir et gérer la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts. Dans ce cadre, l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. Il en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même et supervise l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

Lors de sa séance en date du 26 juillet 2017 ayant conduit à la dissociation des fonctions de président et de directeur général, le conseil d'administration a nommé Gilles Auffret en qualité d'administrateur référent, fonction qu'il occupe toujours à la date du Document de Référence.

Dans le nouveau schéma de gouvernance dissociée ainsi mise en place, cette nomination est apparue comme le moyen d'assurer un bon équilibre des relations entre les administrateurs, le président du conseil d'administration et la direction générale.

3.1.1.5 Le directeur général

Le 5 décembre 2017, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a nommé Philippe Guillemot en qualité de directeur général de la Société.

Le conseil d'administration a considéré que la capacité démontrée de Philippe Guillemot à mener à bien le renforcement des organisations, à mobiliser les équipes sur des objectifs clairs et à poursuivre la transformation engagée était un atout essentiel pour Elio Group. Sa connaissance des grandes entreprises décentralisées et internationales a été jugée comme particulièrement utile pour poursuivre l'accélération de la stratégie d'internationalisation.

Philippe Guillemot a également été nommé en qualité d'administrateur de la Société lors de l'assemblée générale du 9 mars 2018.

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 (voir la partie 3.1.5) sont inopposables aux tiers.

Le directeur général inscrit son action dans le cadre de la feuille de route et des orientations qui lui sont fixées par le conseil d'administration. Il participe activement à chaque réunion du conseil où il rend compte régulièrement de la conduite des affaires de la Société et des faits marquants du Groupe. Il participe, à ce titre, à la définition et à l'évolution de la stratégie.

3.1.1.6 Le directeur général délégué

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les

directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

À l'ouverture de l'exercice 2017-2018 et jusqu'au 31 octobre 2017, puis du 5 décembre 2017 jusqu'au 31 mars 2018, Pedro Fontana a exercé les fonctions de directeur général délégué de la Société, date à laquelle il a cessé l'intégralité de ses mandats au sein de la Société.

A la date du Document de Référence, le conseil n'a nommé aucun directeur général délégué.

3.1.1.7 Le président d'honneur

Le conseil a nommé lors de sa séance du 11 juin 2014, Robert Zolade, à titre honorifique, comme président d'honneur.

Il est invité aux réunions du conseil où il dispose d'une voix purement consultative (sans préjudice du droit de vote dont il dispose, étant par ailleurs représentant permanent d'une personne morale administrateur).

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

Conformément au Règlement Intérieur, un Executive Team, présidé par Philippe Guillemot et comprenant les principaux dirigeants du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

A la date du Document de Référence, l'Executive Team comprend les personnes suivantes :

- Philippe Guillemot, directeur général Groupe ;
- Benoît Cornu, directeur de la communication Groupe ;
- Bernard Duverneuil, directeur du digital et des systèmes d'information Groupe ;
- Pierre Von Essen, directeur général d'Elio France ;
- Esther Gaide, directrice financière Groupe ;
- Ruxandra Ispas, directrice des achats et de la logistique Groupe ;
- Ludovic Oster, directeur des ressources humaines Groupe ;
- Brian Poplin, directeur général d'Elio North America ;
- Gilles Rafin, président d'Elio Services ; et
- Oscar Vela, directeur général d'Areas monde.

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

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 et d'actifs, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets opérationnels de tailles significatives ;
- le suivi de l'exécution du plan stratégique « Elixir Group 2021 » annoncé par le directeur général de la Société le 26 juin 2018.

L'Executive Team examine par ailleurs mensuellement les performances opérationnelles et commerciales du Groupe. 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.

3.1.1.9 L'équipe de direction

(« Management Team »)

Une Management Team a également été mise en place et est composée, outre les membres de l'Executive Team, des directeurs généraux des entités opérationnelles significatives du Groupe et des principaux directeurs fonctionnels.

C'est l'organe de concertation et d'information sur la vie de l'entreprise, les performances semestrielles et annuelles, ou encore sur 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.

La Management Team se réunit deux fois par an.

3.1.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale de la Société est assurée par Philippe Guillemot, directeur général depuis le 5 décembre 2017.

Philippe Guillemot est également administrateur de la Société depuis le 9 mars 2018. Ses renseignements personnels figurent en section 3.1.3.1.2 du Document de Référence.

3.1.3 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.3.1 La composition du conseil d'administration

La Société a pour objectif d'assurer une diversité des compétences des membres de son conseil d'administration, ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes conformément aux exigences légales applicables. A la date du Document de Référence, le conseil d'administration est composé de dix administrateurs, dont cinq membres indépendants et quatre femmes, nommés pour quatre ans. Au sein du conseil d'administration, les nationalités suivantes sont représentées : française, américaine, canadienne,

espagnole et belge¹. Ainsi, plus d'un tiers des membres du conseil sont de nationalité étrangère.

Conformément à l'article L. 225-27-1 I alinéa 2 du Code de commerce, le conseil d'administration ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés à la date du Document de Référence dans la mesure où les conseils d'administration de ses filiales, Elior Restauration et Services et Areas Worldwide¹, respectivement holdings des activités de restauration collective et de services et des activités de concessions, comportent chacun un administrateur représentant les salariés

Le conseil d'administration est actuellement composé de dix membres :

Administrateurs	Indépendance	Début du 1 ^{er} mandat	Date de fin de mandat (AG appelée à statuer sur les comptes clos au)
Gilles Cojan ² , président	Non	01/11/2017	30/09/2018
BIM, représentée par Robert Zolade ³	Non	11/06/2014	30/09/2021
Philippe Guillemot	Non	09/03/2018	30/09/2021
Gilles Auffret ³	Oui	11/06/2014	30/09/2021
Anne Busquet	Oui	11/03/2016	30/09/2019
Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (EMESA) représentée par Pedro Fontana ⁴	Non	11/03/2016	30/09/2019
Fonds Stratégique de Participations (FSP), représentée par Virginie Duperat-Vergne	Oui	09/03/2018	30/09/2021
Bernard Gault	Oui	09/03/2018	30/09/2021
SERVINVEST, représentée par Sophie Javary	Non	11/03/2016	30/09/2019
Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), représentée par Elisabeth Van Damme ³	Oui	02/03/2016	30/09/2021

¹ Un organigramme simplifié du Groupe figure à la section 1.5 du Document de Référence.

² La cooptation de Gilles Cojan en qualité d'administrateur de la Société en date du 26 juillet 2017, avec effet au 1^{er} novembre 2017, pour la durée restant à courir du mandat de Philippe Salle, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'assemblée générale du 22 mars 2019, a été ratifiée par l'assemblée générale annuelle du 9 mars 2018. Le renouvellement de son mandat

sera donc soumis au vote de l'assemblée générale annuelle du 22 mars 2019.

³ Le renouvellement des mandats de Gilles Auffret et des sociétés BIM et CDPQ ont fait l'objet d'un vote favorable lors de l'assemblée générale de la Société du 9 mars 2018.

⁴ Emilio Cuatrecasas a cessé d'exercer ses fonctions de représentant permanent d'EMESA le 31 août 2018 et a été remplacé le même jour par Pedro Fontana.

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 :

Date de la décision	Mandat	Date d'effet	Date d'échéance
31/10/2017 (conseil d'administration)	Démission de Philippe Salle de son mandat d'administrateur	31/10/2017	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2018
	Cooptation de Gilles Cojan en qualité d'administrateur en remplacement de Philippe Salle	1/11/2017	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2018
	Démission de Gilles Cojan de ses fonctions de représentant permanent de SOFIBIM	31/10/2017	-
	Démission de Célia Cornu de ses fonctions de censeur de la Société	31/10/2017	-
	Désignation de Célia Cornu en qualité de représentant permanent de SOFIBIM, en remplacement de Gilles Cojan	31/10/2017	AG ayant statué sur les comptes clos au 30/09/2017
9/03/2018 (assemblée générale)	Les mandats d'administrateur de Laurence Batlle et de SOFIBIM sont arrivés à échéance, celles-ci n'ont pas sollicité des actionnaires le renouvellement de leur mandat lors de l'assemblée générale du 9 mars 2018	9/03/2018	-
	Ratification de la cooptation de Gilles Cojan en qualité d'administrateur	1/11/2017	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2018
	Nomination de Philippe Guillemot en qualité d'administrateur	9/03/2018	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2021
	Nomination du Fonds Stratégique de Participations en qualité d'administrateur	9/03/2018	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2021
	Nomination de Bernard Gault en qualité d'administrateur	9/03/2018	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2021
	Renouvellement du mandat de Gilles Auffret en qualité d'administrateur	9/03/2018	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2021
	Renouvellement du mandat de CDPQ en qualité d'administrateur	9/03/2018	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2021
	Renouvellement du mandat de BIM en qualité d'administrateur	9/03/2018	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2021
	Nomination de Célia Cornu en qualité de censeur	9/03/2018	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2021
27/09/2018 (conseil d'administration)	Emilio Cuatrecasas a cessé d'exercer ses fonctions de représentant permanent d'EMESA	31/08/2018	-
	Désignation de Pedro Fontana en qualité de représentant permanent d'EMESA, en remplacement d' Emilio Cuatrecasas	31/08/2018	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2019

Au cours de l'exercice 2017-2018, les nominations du FSP et de Bernard Gault ainsi que le renouvellement des mandats de Gilles Auffret et CDPQ, tous administrateurs indépendants, ont permis de maintenir l'indépendance du conseil d'administration.

A la date du Document de Référence, cinq des dix administrateurs du conseil d'administration sont des administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF s'agissant des sociétés dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Elior Group est également attachée à assurer une représentation féminine importante au sein du conseil d'administration et se situe, avec 40% de femmes administrateurs personnes physiques ou représentants d'administrateurs personnes morales, en conformité avec le seuil instauré par la loi et recommandé par le Code AFEP-MEDEF.

3.1.3.1.1 Caractère indépendant des administrateurs

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées¹, notamment concernant la qualité des administrateurs indépendants. Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, la Société ou le Groupe. À cet égard, les critères décrits dans le Règlement Intérieur sont ceux précisés par le Code AFEP-MEDEF. Lors de la nomination des cinq administrateurs indépendants, les critères suivants ont été examinés et considérés comme respectés. Ils font par ailleurs l'objet d'un examen annuel par le conseil. Ainsi, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et à celles figurant au sein du Règlement Intérieur, un administrateur indépendant de la Société ne doit pas :

- être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ou du Groupe ;
 - salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société ;

- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
 - significatif de la Société ou de son Groupe ;
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le cadre du rapport annuel.

Il ne doit pas, en outre :

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe, ou encore avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors 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.

¹ Les exceptions sont indiquées dans la section 3.1.4 relative au Code de gouvernement d'entreprise.

Le Règlement Intérieur précise que la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue annuellement par le comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport au conseil.

Chaque année, le conseil examine au vu de ce rapport, avant la publication du rapport annuel, la situation de chaque administrateur au regard de ces critères d'indépendance. Le conseil doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

Le comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 27 novembre 2018, a examiné la situation de chacun des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance retenus par le Règlement Intérieur, et conformes aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et proposé ses conclusions en la matière au conseil d'administration.

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 3 décembre 2018 a qualifié d'indépendant cinq de ses membres, Gilles Auffret, Anne Busquet, FSP représenté par Virginie Duperat-Vergne, Bernard Gault et CDPQ représentée par Elisabeth Van Damme. En effet, au titre de l'exercice 2017-2018, ces cinq administrateurs remplissent les critères d'indépendance du Code AFEP-

MEDEF et, en particulier, n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société ou le Groupe. D'autre part, la Société n'entretient aucune relation d'affaires avec la société ou le groupe auquel ces personnes sont liées. Le conseil d'administration, après examen par le comité des nominations et des rémunérations, a estimé que les participations respectives de 6,58 % et de 5,05 % détenues par CDPQ et FSP dans le capital d'Elior Group n'affectaient pas leur liberté de jugement et ne les mettait pas dans une situation de conflit d'intérêt.

Il a constaté qu'EMESA, représentée depuis le 31 août 2018 par Pedro Fontana, directeur général délégué de la Société du 26 juillet 2017 au 31 octobre 2017 puis du 5 décembre 2017 au 31 mars 2018, directeur général par intérim de la Société du 1^{er} novembre au 5 décembre 2017 et enfin directeur général d'Areas Worldwide jusqu'au 31 août 2018, ne pouvait conserver sa qualité de membre indépendant.

Le conseil d'administration a pris en considération, dès mars 2016, la recommandation du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) relative au pourcentage des administrateurs indépendants, qui se révèle désormais conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

3.1.3.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration au 31 décembre 2018¹

Gilles Cojan – président du conseil d'administration 64 ans Français	
Biographie	
<p>Gilles Cojan, diplômé de l'ESSEC (1977) a rejoint Elior en 1992 et a occupé successivement les fonctions de directeur financier puis de directeur général d'Elior International. Sur toute la période, il a aussi occupé la fonction de directeur de la stratégie du Groupe. Depuis 2007, il a été successivement membre du conseil de surveillance d'Elior aux côtés de Robert Zolade et des représentants de Charterhouse, puis administrateur depuis le retour d'Elior en Bourse, intervenu en 2014. Membre du comité d'audit et du comité de la stratégie et des investissements, il est également président du conseil d'administration d'Elior Group depuis le 1^{er} novembre 2017.</p> <p>Aux côtés des fondateurs d'Elior, Robert Zolade et Francis Markus, il a assuré la réussite du premier rachat d'entreprise par ses salariés (RES) organisé en 1992 et dénoué en 1996.</p> <p>Avec les fondateurs, il a ensuite organisé les deux LBO successifs de la restauration collective et de la restauration de concessions qui ont permis la constitution du groupe Elior en 1997. À compter de cette date, il a conduit directement la politique d'internationalisation du Groupe assurant l'ouverture successive des marchés anglais, espagnols et italiens.</p> <p>Il est à l'origine des grands partenariats qui ont permis au groupe Elior d'accélérer sa croissance ; le partenariat espagnol avec la société Areas organisée en 2001 qui a permis au groupe Elior d'affirmer son leadership dans le monde des concessions, puis le rapprochement en 2013, avec le fondateur de la société THS, qui est à l'origine de la stratégie d'implantation rapide d'Elior aux Etats-Unis. Il a conduit en 2000 l'introduction en bourse d'Elior puis organisé en 2006 avec Robert Zolade la sortie d'Elior de la Bourse pour engager un nouveau LBO dans le but d'accélérer le développement d'Elior. En 2010, il est à l'origine de la création du pôle « services », aujourd'hui partie intégrante du groupe Elior.</p> <p>Depuis 2007, il est par ailleurs directeur général de BIM (actionnaire de référence d'Elior Group) au sein de laquelle il a entrepris une politique de diversification avec notamment la constitution des 3 acteurs importants centrés sur les marchés de l'hôtellerie de plein air, l'hôtellerie parisienne, et l'éducation dans le monde de la santé. Auparavant, en 1990, il a pris la responsabilité de la direction du financement et de la trésorerie de Valeo. De 1978 à 1986, il a été trésorier du groupe pharmaceutique Servier, puis a rejoint la Banque Transatlantique où il a pris la direction générale de sa filiale GTI Finance.</p> <p>Gilles Cojan assure aujourd'hui les fonctions de président du conseil d'administration d'Elior Group. Il occupe par ailleurs les fonctions de directeur général des sociétés SOFIBIM et BIM.</p>	
Adresse professionnelle	Membre d'un comité
9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense (France)	Comité d'audit et comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
18 049	Non
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> • Directeur général de SOFIBIM SAS (France, société non cotée) • Directeur général de BIM SAS (France, société non cotée) • Représentant permanent de BIM SAS, administrateur de la société El Rancho SA (France, société non cotée) • Président de la société Artalor Equia SAS (France, société non cotée) 	

¹ Les mandats d'administrateurs de Laurence Batlle et de SOFIBIM sont arrivés à échéance à l'issue de l'assemblée générale de la Société du 9 mars 2018. Celles-ci n'ont pas sollicité des actionnaires le renouvellement de leur mandat lors de ladite assemblée générale. Les renseignements personnels de Laurence Batlle et de SOFIBIM (représentée en son temps par Célia Cornu) sont détaillés à la section 3.1.3.1.2 du document de référence 2016-2017, mis en ligne sur le site internet de la Société à la page suivante : <https://www.eliorgroup.com/fr/finance/information-reglementee/document-de-reference>

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Director de Gourmet Acquisition Holdings Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Director de Gourmet Acquisition Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Director de THS Group Inc (groupe Elior, États-Unis)
- Manager de THS Holdings LLC (groupe Elior, États-Unis)
- 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)
- Président d'ORI Investissements (France)
- Directeur général d'Octant Partenaires (France)
- Administrateur de Medica (France)

BIM, représentée par Robert Zolade - administrateur et président d'honneur

Informations relatives à BIM

Présentation	Immatriculation
BIM détient 39 878 255 actions de la Société, soit 22,66 % de son capital.	487 719 288 RCS Paris
Siège social	Membre d'un comité
54 avenue Marceau - 75008 Paris	Comité des nominations et des rémunérations et comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale (Président)
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
39 878 255	Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)

- Président de Novetude Santé, SAS (France, société non cotée)
- Président de Collection Bagatel, SAS (France, société non cotée)
- Président de Hôtel Platine, SAS (ex Compagnie Hôtelière de Bagatelle) (France, société non cotée)
- Président de Financière de Bel Air, SAS (France, société non cotée)
- Président d'AMAC, SAS (ex Compagnie de Bel Air) (France, société non cotée)
- Président de Holding Bel Air Investissements, SAS (France, société non cotée)
- Administrateur d'El Rancho, SAS (France, société non cotée)
- Président de CHB Invest II, SAS (France, société non cotée)
- Président de CHB Invest III, SAS (France, société non cotée).

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

Représentée par Robert Zolade :

- Président de la société Eurelior (groupe Elior, France)
- Président de la société Fidelior (groupe Elior, France)
- Président de la société Sofilior (groupe Elior - France)

Représentée par Gilles Cojan :

- Président du conseil de surveillance de HBI (groupe Elior, France)

Informations relatives à Robert Zolade, représentant permanent de BIM

Age	Nationalité
78 ans	Française
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
54, avenue Marceau 75008 Paris (France)	0

Biographie

Robert Zolade est président et détient le contrôle de SOFIBIM, qui détient le contrôle exclusif de BIM (elle-même actionnaire de référence d'Elior Group). 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.

Principale activité : représentant permanent de la société BIM, administrateur d'Elior Group et président d'honneur du conseil d'administration d'Elior Group. Il est par ailleurs président de SOFIBIM.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)

- Administrateur et président du conseil d'administration de SOFIBIM SA (Luxembourg, société non cotée)
- Président de SOFIBIM SAS (France, société non cotée)
- Administrateur et président du conseil d'administration de BIM Luxembourg (Luxembourg, société non cotée)
- Gérant de SERVINVEST SARL (France, société non cotée)
- Vice-Président et Membre du conseil de surveillance de Sparring Capital SA (France, société non cotée)
- Gérant de Bérulle Art SARL (France, société non cotée)
- Gérant de LMDB SC (France, société non cotée)
- Gérant de MBOB SC (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur d'Áreas Iberico Americana S.L. (groupe Elior, Espagne)
- Président de Bercy Services XII (groupe Elior, France)
- Président de Novelior (groupe Elior, France)
- Président de Bercy Présidence (groupe Elior, France)
- Président et administrateur d'Avenance (groupe Elior, France)
- Président et administrateur d'Elance (groupe Elior, France)
- Président d'Elior Partenaires (groupe Elior, France)
- Administrateur d'Elior UK Ltd (groupe Elior, Royaume-Uni)
- Administrateur et Chairman d'Avenance UK (groupe Elior, Royaume-Uni)
- Administrateur de Seruni6n (groupe Elior, Espagne)
- Administrateur de Natixis (France)
- Président de BIM (France)

Philippe Guillemot - directeur général et administrateur

59 ans
Français

Biographie

Philippe Guillemot est directeur général d'Elior Group depuis le 5 décembre 2017.

Philippe Guillemot a été, entre 2013 et 2016, directeur des opérations et des ventes d'Alcatel-Lucent, entreprise globale fortement exposée au marché américain et au cœur de la révolution digitale. Il a été le maître d'œuvre du plan de sauvetage et de transformation de la société, puis de son intégration au sein de Nokia. Entre 2010 et 2012, il a été directeur général et administrateur d'Europcar, où il a engagé la modernisation de l'offre et de la marque Europcar pour les rendre plus attractives et mieux répondre aux attentes des clients. Il a également lancé un vaste plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans un contexte de marché très difficile.

Membre du comité exécutif d'Areva entre 2004 et 2010, il a présidé Areva Transmission et Distribution (T&D), ex. Division d'Alstom, où il a conduit avec succès deux plans stratégiques qui ont relancé l'activité de l'entreprise et significativement amélioré sa rentabilité. Sous son autorité, Areva T&D s'est fortement développé à l'international, multipliant son chiffre d'affaires par deux et sa valeur par quatre en six ans. Auparavant, Philippe Guillemot a été membre des comités exécutifs de Valeo (1998-2000) et de Faurecia (2001-2003), où il a supervisé le développement à l'international de divisions de plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires. C'est au sein du groupe Michelin (1993-1998 et 1983-1989) qu'il connaît sa première expérience de comité exécutif à 36 ans. Aux côtés d'Edouard Michelin, il a été l'architecte d'une organisation structurée autour de lignes de produits, qui a permis à Michelin de poursuivre une croissance profitable et dont les fondamentaux subsistent encore aujourd'hui.

Philippe Guillemot, 59 ans, est diplômé de l'université de Harvard, où il a obtenu un MBA ; il est également diplômé de l'École des Mines de Nancy et chevalier de l'ordre national du Mérite.

Adresse professionnelle	Membre d'un comité
9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense (France)	Non
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
18 191	Non
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> Administrateur de la société Constellium (Etats-Unis, société cotée) Administrateur de la société Sonoco (Etats-Unis, société cotée) 	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
<ul style="list-style-type: none"> Président de la société CAPTAIN BIDCO (France, société non cotée) 	

Gilles Auffret – administrateur référent et indépendant

71 ans
Français

Biographie

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.

Adresse professionnelle	Membre d'un comité
9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense (France)	Membre du comité des nominations et des rémunérations (Président) et comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
31 573	Oui
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> Président du conseil de surveillance d'Azulis (France, société non cotée) Président du conseil d'administration de Terreal (France, société non cotée) Membre du conseil de surveillance de NOVACAP (France, société non cotée) 	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
Néant	

Anne Busquet – administratrice indépendante

68 ans
Française et Américaine

Biographie

Anne Busquet est associée d'AMB Advisors LLC à New York depuis 2006. Elle a débuté sa carrière en 1973 chez Hilton International. De 1978 à 2001, elle a occupé des fonctions de direction générale et opérationnelle au sein du groupe American Express, avant de présider AMB Advisors LLC entre 2001 et 2003. Elle a rejoint InterActiveCorp en tant que présidente des *Travel Services*, devenant ensuite Président-directeur général des *local and media services*.

Adresse professionnelle	Membre d'un comité
1080 5th Ave, New York, NY, 10128 (États-Unis)	Comité des nominations et des rémunérations
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
2 370	Oui
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> Managing director de Golden Seeds, Inc. (États-Unis, société non cotée) Administrateur de Pitney Bowes, Inc (États-Unis, société non cotée) Administrateur d'Intercontinental Hotels Group PLC (Royaume-Uni, société non cotée) Administrateur de Medical Transcription Billing, Corp (États-Unis, société cotée) 	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
Néant	

EMESA, représentée par Pedro Fontana - administrateur indépendant	
Informations relatives à EMESA	
Présentation	Immatriculation
EMESA détient 17 087 800 actions de la Société, soit 9,71 % de son capital.	B58138512
Siège social	Membre d'un comité
579-587 avenida Diagonal, planta 10, 08014, Barcelone (Espagne)	Non
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
17 087 800	Oui
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> Administrateur de la société Devicare, S.L. (Espagne, société non cotée) Administrateur Cofiber Financiera Establecimiento Financiero de Crédito, S.A. (Espagne, société non cotée) 	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
<ul style="list-style-type: none"> Administrateur de la société Metropolis Inmobiliarias y Restauraciones, S.L. (Espagne) ; Administrateur de la société Sunroad, S.L. (Espagne, société non cotée) 	
Informations relatives à Pedro Fontana, représentant permanent d'EMESA	
Age	Nationalité
66	Espagnole
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
Avenida Diagonal 579-585, Planta 10, 08014 Barcelona	15917
Biographie	
<p>Pedro Fontana est diplômé d'un MBA de l'université de Harvard. Il a débuté sa carrière dans le secteur bancaire en étant successivement président directeur général de Banca Mas Sardà de 1983 à 1989, président exécutif de Banca Catalana de 1994 à 1999, puis président directeur général de Banco Bilbao Vizcaya en Catalogne jusqu'en 2009. Entre 1990 et 1993, il était directeur des opérations des Jeux olympiques de Barcelone. Il a ensuite rejoint Áreas en 1998, tout d'abord en tant que membre du conseil d'administration, avant d'être nommé vice-président en 2001 et président exécutif de 2012 à août 2018.</p> <p>Pedro Fontana a été nommé directeur général délégué de la Société le 26 juillet 2017, puis, directeur général par intérim à compter du 1er novembre 2017, jusqu'à l'arrivée au sein du Groupe de Philippe Guillemot nommé directeur général de la Société par le conseil d'administration en date du 5 décembre 2017. Lors de cette même séance, le conseil a nommé, sur proposition de Philippe Guillemot, Pedro Fontana en qualité de directeur général délégué jusqu'au 31 mars 2018, date à laquelle il a cessé l'intégralité de ses mandats et fonctions exécutives au sein d'Elior Group.</p>	

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elicor)

- Président du conseil d'administration, Areamed 2000 SA (groupe Elicor, Espagne, société non cotée)
- Membre du conseil d'administration, Gourmet Acquisition Holdings (groupe Elicor, USA, société non cotée)
- Membre du conseil d'administration, Fira de Barcelona (groupe Elicor, Espagne, société non cotée)
- Membre du conseil d'administration, Banco Sabadell (Espagne, société cotée)
- Membre du conseil d'administration, Grupo Indukern (Espagne, société non cotée)
- Vice-président exécutif, EMESA (groupe Elicor, Espagne, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Directeur général délégué et directeur général par intérim d'Elicor Group (groupe Elicor, France)
- Président directeur général et administrateur d'Areas Worldwide (groupe Elicor, France)
- Président directeur général et administrateur d'Elicor Restauration et Services (groupe Elicor, France)
- Président d'Elicor FA3C (groupe Elicor, France)
- Président d'Elicor Gestion (groupe Elicor, France)
- Président d'Elicor Trésorerie (groupe Elicor, France)
- Représentant permanent d'Elicor Restauration et Services, membre du conseil de surveillance d'Elicor Participations (groupe Elicor, France)
- Représentant permanent d'Elicor Participations, elle-même Présidente d'Elcena (groupe Elicor, France)
- Représentant permanent d'Elicor Participations, elle-même Présidente d'Elicor Achats Services (groupe Elicor, France)
- Représentant permanent d'Elicor Participations, elle-même Présidente d'Apres (groupe Elicor, France)
- Représentant permanent d'Apres, elle-même Présidente de Resapro (groupe Elicor, France)
- Représentant de la société Areas Worldwide, Directeur unique d'Areas SA (groupe Elicor, Espagne)
- Directeur de Restauracion De Aeropuertos Españoles, S.A. (groupe Elicor, Espagne)
- Vice-Président du Conseil d'administration d'Areas Portugal Restauracao e Distribucao SA (groupe Elicor, Portugal)
- Directeur unique d'Areas USA Inc. (groupe Elicor, USA)
- Président du Conseil d'administration d'Aeroboutiques de Mexico SA de CV (groupe Elicor, Mexico)
- Président du conseil d'administrateur d'Aerocomidas, SA de CV (groupe Elicor, Mexico)
- Président du Conseil d'administration d'Operadora Aeroboutiques SA de CV (groupe Elicor, Mexico)
- Représentant d'Areas SA, Directeur unique d'Areas SA Chile Limitada (groupe Elicor, Chile)
- Représentant d'Areas SA, Directeur unique d'Areas Colombia SAS (groupe Elicor, Colombie)
- Directeur de Carmen la Comida de Espana 1992 SA (groupe Elicor, Espagne)
- Directeur d'Arco Prime Limitada (groupe Elicor, Chile)
- Président du conseil d'administration de BRCH SA (groupe Elicor, Argentine)
- Président du conseil d'administration de Geres Holding SA (groupe Elicor, Argentine)
- Président du conseil d'administration d'Auxiliaire des Transports Aériens SA (groupe Elicor, Maroc)
- Directeur de Restauracion De Aeropuertos Españoles, S.A. (groupe Elicor, Espagne)

Fonds Stratégique de Participations, représentée par Virginie Duperat-Vergne - administrateur indépendant

Informations relatives au Fonds Stratégique de Participations (FSP)

Présentation	Immatriculation
FSP détient 8 890 453 actions de la Société, soit 5,05 % de son capital.	753 519 891 R.C.S. PARIS
Siège social	Membre d'un comité
47, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris	Membre du comité d'audit (président)
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
8 890 453	Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elicor)

- Administrateur d'Arkema (société cotée)
- Administrateur du groupe SEB (société cotée)
- Administrateur d'Eutelsat Telecommunications (société cotée)
- Administrateur de Tikehau Capital (société cotée)
- De manière indirecte, administrateur de Safran (société cotée), par le biais d'une société commune créée en partenariat avec un autre actionnaire de référence de Safran

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
<ul style="list-style-type: none"> Administrateur de Zodiac Aerospace 	
Informations relatives à Virginie Duperat-Vergne, représentant permanent du Fonds Stratégique de Participation	
Age	Nationalité
43 ans	Française
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense (France)	0
Biographie	
<p>Directrice financière du groupe Gemalto depuis le 1er décembre 2017, Virginie Duperat-Vergne était auparavant Directrice Financière adjointe et membre de la « Senior Leadership Team » de TechnipFMC. Au cours des sept dernières années passées dans cette société, elle a occupé différentes fonctions de premier plan au sein de la direction financière du groupe TechnipFMC.</p> <p>Virginie Duperat-Vergne a débuté sa carrière en tant qu'auditeur externe et a passé plus de dix ans chez Arthur Andersen, puis Ernst & Young (aujourd'hui EY) avant de rejoindre le Groupe Canal + en tant que Responsable de la Conformité des Règles Comptables.</p> <p>Elle est diplômée d'un Master in Management de Toulouse Business School.</p>	
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> Président de Gemalto Treasury Services, filiale du groupe Gemalto Administrateur au sein de l'un des Advisory Boards du programme Accélérateur ETI 2018-2019 de BPIFrance Mentee au sein du Programme Board Women Partners. 	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
<ul style="list-style-type: none"> Administrateur de plusieurs filiales des groupes Technip et TechnipFMC, dont Technip France. 	

Bernard Gault – administrateur indépendant 60 ans Français	
Biographie	
<p>Banquier d'affaires et investisseur, Bernard Gault est l'associé fondateur de la société d'investissement Barville & Co, fondée en 2016, et co-fondateur de la société de conseils financiers et de gestion d'actifs Perella Weinberg Partners, constituée en 2006.</p> <p>Bernard Gault a débuté sa carrière en 1982 à la Compagnie Financière de Suez avant de rejoindre Morgan Stanley en 1988, où il sera notamment Managing Director jusqu'en 2006.</p> <p>Il est diplômé de Centrale Paris et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.</p>	
Adresse professionnelle	Membre d'un comité
9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense (France)	Membre du comité des nominations et des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
1.000	Oui
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> Président de Prime Vineyards Partners Président d'A.S.H.S. Ltd (Anyia Hindmarch) Président de Wild Spirits Administrateur d'OVH Groupe Administrateur de Balmain S.A. Administrateur de FFP Investment UK Senior Advisor de Perella Weinberg Partners 	

- Gérant de SCI DE LA TROIKA
- Gérant de SCI DU MAS DE LA FOUX
- Gérant de la SCI de la Vigne aux Dames
- Administrateur de la Fondation de l'Orchestre de Paris
- Administrateur de la Fondation Centrale Supélec
- Administrateur du Fonds Saint Michel

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

Néant

SERVINVEST, représentée par Sophie Javary - administrateur
Informations relatives à SERVINVEST

Présentation	Immatriculation
SERVINVEST est une société dont le gérant est Robert Zolade	383 811 536 RCS Paris
Siège social	Membre d'un comité
54 avenue Marceau - 75008 Paris	Non
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
1 000	Non
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elixir)	
Néant	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
Néant	

Informations relatives à Sophie Javary, représentant permanent de la société SERVINVEST

Age	Nationalité
59 ans	Française
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
4 rue d'Antin, 75002 Paris (France)	0

Biographie

Sophie Javary assure depuis 2014 la direction du Corporate Finance EMEA chez BNP Paribas, dont elle est devenue vice-chairman CIB EMEA en novembre 2018. Elle a débuté sa carrière chez Bank of America, puis chez Indosuez. En 1994, elle a rejoint Rothschild dont elle est devenue *managing director*, puis associé gérant en 2002. Elle y a notamment co-dirigé la joint-venture ABN AMRO Rothschild de 2000 à 2007. En 2011, elle a rejoint BNP Paribas comme *managing director* au sein de la division Investment Banking Europe. Sophie Javary est diplômée d'HEC et du Programme International de Management (Fundacao Getulio Vargas de Sao Paulo et NY University). Elle a été nommée chevalier de la Légion d'honneur en 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elixir)

- Administrateur d'Europa Nova (organisation non gouvernementale, France)
- Chargée de cours à HEC

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Membre du conseil de surveillance de la société Altamir

CDPQ, représentée par Elisabeth Van Damme - administrateur indépendant	
Informations relatives à CDPQ	
Présentation	Immatriculation
CDPQ détient 11 580 582 de la Société, soit de 6,58 % de son capital	383 811 536 RCS Paris
Siège social	Membre d'un comité
Edifice Price - 65 rue Sainte-Anne, 14 ^e étage - Québec (Québec) G1R 3X5	Membre du comité d'audit
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
11 580 582	Oui
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elio)	
Néant	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
Néant	
Informations relatives à Elisabeth Van Damme, représentant permanent de CDPQ	
Age	Nationalité
52 ans	Belge
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
12 avenue des Ormeaux - 1180 Bruxelles (Belgique)	0
Biographie	
Elisabeth Van Damme est actuellement <i>Financial Advisor</i> pour Bureau van Dijk, une société du groupe Moody's Analytics, après avoir été directeur financier de Bureau van Dijk jusqu'en 2008. Auparavant, Elisabeth Van Damme avait travaillé chez Coca Cola Services et comme auditeur chez KPMG (BBKS/Peat Marwick). Elisabeth Van Damme est diplômée en économie de l'Institut d'Administration et de Gestion (IAG) de l'Université de Louvain-la-Neuve, Belgique..	
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elio)	
<ul style="list-style-type: none"> Administratrice indépendante de la société Bourbon Offshore (France, société cotée) 	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
<ul style="list-style-type: none"> Représentant permanent de la société Charterhouse Poppy II, administrateur de la société Elio Group (groupe Elio, France) 	

Célia CORNU, censeur	
Age	Nationalité
38 ans	Française
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
8 rue Christophe Colomb, 75008 Paris (France)	0
Biographie	
Célia Cornu est directrice générale opérationnelle de Collection Bagatel, et membre du comité stratégique de SOFIBIM. Elle a débuté sa carrière au sein de la direction marketing des groupes Printemps et Galeries Lafayette. Elle s'est ensuite orientée vers l'investissement financier chez Pragma Capital et Advent International, avant de rejoindre BIM en 2009. Elle est diplômée d'un Master en Management de Kedge Business School (2002) et d'un MBA en Finance et Stratégie de l'université de Boston, États-Unis (2009).	
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2018 (hors groupe Elio)	
Administrateur de SOFIBIM SA (Luxembourg, société non cotée)	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
Néant	

3.1.3.1.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

Selon les dispositions du Règlement Intérieur, les dirigeants mandataires sociaux¹ doivent détenir au moins 1 000 actions de la Société. Les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs n'ont quant à elle pas l'obligation de détenir d'actions de la Société en propre.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (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. BIM et SERVINVEST n'entretiennent aucune relation d'affaires ou commerciales avec le Groupe. En effet, BIM a pour activité l'hôtellerie haut de gamme et la détention d'établissements d'enseignement supérieur privé et SERVINVEST est une société immobilière à vocation patrimoniale. Le Groupe n'assure pas la restauration et ne rend aucune prestation de services aux établissements détenus par ces sociétés.

3.1.3.1.4 Contrats de services

A la date du Document de Référence, aucun administrateur ou membre du comité exécutif de la Société n'est partie à un contrat de services conclu avec la Société ou l'une de ses filiales lui conférant un bénéfice personnel.

3.1.3.2 Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.3.2.1 Pouvoirs du conseil d'administration

La Société est administrée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil d'administration est et doit demeurer une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social.

Le conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale :

- il examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- il examine et approuve, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- il procède à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et propose des renouvellements d'administrateurs à l'assemblée générale ordinaire ;
- il fixe, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la rémunération des dirigeants et répartit les jetons de présence ;
- il délibère sur les projets de plans d'attribution gratuite d'options et d'actions et de manière générale sur la politique d'intéressement des dirigeants et salariés du Groupe aux résultats de celui-ci, sur

¹ Cette notion comprend, conformément au préambule du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (président-directeur général, directeur général,

directeur général délégué), les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (président du conseil d'administration) et les administrateurs de la Société.

proposition du comité des nominations et des rémunérations ;

- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, en contrôlant notamment l'information financière ;
- il procède, au moins une fois par an, à l'analyse de la performance opérationnelle ;
- il approuve le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération ;
- il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe. Le conseil d'administration est seul compétent pour modifier le Règlement Intérieur.

Par ailleurs, en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, auquel la Société a volontairement choisi de se référer, le conseil d'administration s'attache à :

- promouvoir la création de valeur par la Société à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune ; et
- examiner régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. A cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

3.1.3.2.2 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 particuliers, des études, des notes d'analyses et des éléments à caractère économiques ou financiers, ou des communiqués de presse de diffusion nationale sont également transmis aux administrateurs par l'intermédiaire de la plateforme sécurisée.

Les administrateurs sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations confidentielles qui leur sont communiquées. Cette confidentialité est établie à l'article 3.6 du Règlement Intérieur.

Les administrateurs ont reçu, lors de leur nomination, un dossier comprenant tous les documents utiles pour bénéficier d'une information détaillée de la Société, son organisation, ses activités, ses spécificités comptables, financières et opérationnelles. En outre, ils ont pu bénéficier d'une journée d'intégration au cours de laquelle ils ont pu rencontrer et échanger avec les principaux dirigeants opérationnels du Groupe. Les documents sont mis à jour régulièrement et mis à disposition des administrateurs de manière permanente sur une plateforme informatique dédiée et sécurisée.

b) Rapport d'activité du conseil d'administration

Le conseil d'administration s'est réuni à quatorze reprises au cours de l'exercice 2017-2018, dont à huit reprises depuis l'assemblée générale du 9 mars 2018. Il s'est réuni

à quatre reprises depuis le 1^{er} octobre 2018. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique et sur une plateforme informatique sécurisée, plusieurs jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du conseil d'administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société ayant une importance significative.

La durée des séances ordinaires du conseil d'administration a été en moyenne de deux heures. Le taux de participation des membres a été de 93% compte tenu des nombreux changements intervenus au sein de la composition du conseil d'administration en cours d'exercice.

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 au déploiement du plan stratégique Elixir 2021, à la politique du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, aux résultats, à l'activité en général et aux projets et

opérations significatifs, notamment en termes de croissance externe et d'investissements.

Lors de chaque réunion, il a entendu la direction générale du Groupe, la direction financière en ce qui concerne la marche des affaires et la situation financière du Groupe et les directeurs généraux d'activités concernés en ce qui concerne la stratégie et le plan stratégique Elixir 2021, les opérations de croissance externe et les projets d'investissements.

Plusieurs réunions du conseil d'administration ont été consacrées à la construction du plan stratégique présenté au marché le 26 juin 2018 et à l'analyse de la performance opérationnelle et financière du Groupe.

Il a été consulté à de nombreuses reprises sur les opérations et décisions importantes ou requérant son autorisation préalable en vertu du Règlement Intérieur du conseil d'administration, en particulier la croissance externe et les investissements ou encore la mise en œuvre des plans d'actions d'attribution gratuites d'actions au bénéfice des salariés des sociétés du Groupe.

Assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration au cours de l'exercice 2017-2018

Administrateurs	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Gilles Cojan	14	100 %
BIM (Robert Zolade)	14	100 %
Philippe Guillemot ¹	8	100 %
Gilles Auffret	13	93 %
Anne Busquet	14	100 %
EMESA (Emilio Cuatrecasas puis Pedro Fontana) ²	14	71 %
FSP (Virginie Duperat Vergne) ¹	7	88 %
Bernard Gault ¹	8	100 %
SERVINVEST (Sophie Javary)	14	93 %
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	12	86 %
Laurence Batlle ³	6	83 %
SOFIBIM (Gilles Cojan puis Célia Cornu) ^{3,4}	6	100 %

3.1.3.3 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour d'une séance du conseil d'administration est consacré à l'évaluation de son fonctionnement, conformément à son Règlement Intérieur.

Par ailleurs, en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société a volontairement choisi de se référer, le conseil d'administration fait réaliser tous les trois ans une évaluation formalisée de son fonctionnement par un consultant extérieur et tous les ans, en interne. La première évaluation formalisée du

fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités a été réalisée fin 2016. La prochaine évaluation par un consultant extérieur aura lieu en 2019.

Les travaux portant sur le fonctionnement du conseil ont progressivement conduit ce dernier à considérer que la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général était la meilleure solution pour améliorer le fonctionnement du conseil d'administration. Il est en effet apparu que le temps de plus en plus important que le président devait consacrer à la gouvernance des comités et du conseil n'était pas compatible avec l'exercice simultané de la fonction de directeur général. Cette modification du mode de

¹ Philippe Guillemot, Bernard Gault et FSP (représenté par Virginie Duperat Vergne) ont été nommés en qualité d'administrateurs lors de l'assemblée générale du 9 mars 2018. Leur taux d'assiduité a donc été calculé à compter de cette date et sur la base de huit séances.

² Pedro Fontana a remplacé, en date du 31 août 2017, Emilio Cuatrecasas en qualité de représentant permanent d'EMESA. Le taux d'assiduité exprimé ci-dessus reflète la participation d'EMESA et non pas celle de ses représentants permanents successifs.

³ Les mandats d'administrateurs de Laurence Batlle et de SOFIBIM sont arrivés à échéance à l'issue de l'assemblée générale de la Société du 9 mars 2018. Celles-ci n'ont pas sollicité des actionnaires le renouvellement de leur mandat lors de ladite assemblée générale. Le taux d'assiduité de Laurence Batlle et de SOFIBIM a donc été calculé jusqu'au 9 mars 2018, sur la base de six séances.

⁴ Célia Cornu a remplacé, en date du 31 octobre 2017, Gilles Cojan en qualité de représentant permanent de SOFIBIM. Le taux d'assiduité exprimé ci-dessus reflète la participation de SOFIBIM et non pas celle de ses représentants permanents successifs.

gouvernance, devenue effective depuis le 1^{er} novembre 2017, a permis aux instances de direction de la Société de fonctionner plus efficacement.

Pour parfaire la gouvernance du Groupe, le conseil d'administration a désigné un administrateur référent, Gilles Auffret, avec pour mission d'assister le président du conseil d'administration dans l'organisation des travaux du conseil, d'assurer la liaison avec les autres administrateurs indépendants et de coordonner leurs travaux.

L'évaluation annuelle réalisée lors de la séance du conseil d'administration en 2018 a été l'occasion de confirmer l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités depuis la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. L'analyse des réponses des administrateurs au questionnaire d'évaluation qui leur a été soumis fait ressortir une appréciation positive de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration ainsi que des relations équilibrées entre la direction générale et la présidence. L'administrateur référent a pu jouer son rôle de coordinateur entre la direction générale, la présidence et les administrateurs indépendants.

La principale piste d'amélioration relevée lors de ce nouvel exercice et identifiée comme prioritaire consiste à offrir au conseil d'administration un accès renforcé aux équipes opérationnelles, afin d'avoir la meilleure vision possible pour valider la stratégie et les dossiers significatifs d'acquisitions et d'investissements.

3.1.3.4.1 Le comité d'audit

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité d'audit en 2017 et en 2018 :

Composition du comité d'audit		Indépendance
Durant l'exercice clos le 30 septembre 2017 et du 1^{er} octobre 2017 au 31 octobre 2017	Laurence Batlle (présidente du comité)	✓
	CDPO, représentée par Elisabeth Van Damme	✓
	SOFIBIM, représentée par Gilles Cojan	-
Du 1^{er} novembre 2017 au 9 mars 2018	Laurence Batlle (présidente du comité)	✓
	CDPO, représentée par Elisabeth Van Damme	✓
	SERVINVEST, représentée par Sophie Javary	-
Depuis le 9 mars 2018	FSP, représenté par Virginie Duperat-Vergne (présidente du comité)	✓
	Gilles Cojan	-
	CDPO, représentée par Elisabeth Van Damme	✓

✓ : conformité au critère d'indépendance

Par ailleurs, le 24 juillet 2018, les administrateurs indépendants se sont réunis à l'effet de discuter des moyens d'actions nécessaires à une meilleure visibilité des opérations et des enjeux du Groupe en terme opérationnel et stratégique ainsi qu'à un meilleur équilibre des travaux du conseil entre opérations et questions financières.

3.1.3.4 Les comités spécialisés

Les travaux et délibérations du conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le conseil pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses trois comités spécialisés :

- le comité d'audit ;
- le comité des nominations et des rémunérations ;
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

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

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations. La présidence du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations est assurée par des administrateurs indépendants

Le comité d'audit est actuellement composé de trois membres dont deux sont indépendants. Cette composition est conforme au Code AFEP-MEDEF qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers. En outre, le comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire exécutif.

Les membres du comité possèdent les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence (voir la section 3.1.3.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »). Le comité d'audit est présidé par FSP, représenté par Virginie Duperat Vergne, administrateur indépendant.

b) Principales missions du comité

Le comité d'audit aide le conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il veille en particulier à la pertinence et à la qualité de la communication financière. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle 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 3.1.3.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »).

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.5.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formulation de recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société ;
- suivi du montant des honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre de missions autres que celles afférentes au contrôle légal des comptes ;
- vérification du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance ; et

- veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de la Société.

Le comité d'audit peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence dans les mêmes conditions que le conseil d'administration, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participe à ses travaux.

Le comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres ayant droit de vote et participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le comité se tient, sauf exception, deux jours avant le conseil d'administration auquel il rend compte de l'exercice de ses missions. Les comptes rendus d'activité du comité d'audit permettent aux administrateurs d'être pleinement informés, facilitant ainsi leurs délibérations.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité d'audit s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2017-2018 et deux fois depuis le 1^{er} octobre 2018. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Chaque réunion du comité se tient en présence des commissaires aux comptes. Le directeur financier groupe assiste aux réunions, accompagné en tant que de besoin du directeur comptable et consolidation groupe, du *Chief compliance officer* et des directeurs du contrôle interne et de l'audit interne.

Lors de ces réunions, le comité a notamment préparé les délibérations du conseil d'administration relatives à l'examen des comptes semestriels et annuels et revu les projets de communiqués financiers. Il a également examiné les principes en matière de publication des comptes et de communication financière, et l'information contenue dans le Document de Référence au titre de l'exercice 2017-2018.

Lors de sa séance du 27 novembre 2018, le comité a procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés d'Elior Group et du rapport de gestion. Il a par ailleurs entendu régulièrement les directions du contrôle et de l'audit interne du Groupe notamment sur la cartographie des risques, les plans d'actions prévus et les travaux et actions réalisés et en cours en termes de gestion des risques et de contrôle interne. Par ailleurs, le comité d'audit a consacré l'une de ses réunions, en mai 2018, à l'examen de la performance opérationnelle et financière du Groupe.

3.1.3.4.2 Le comité des nominations et des rémunérations

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité des nominations et des rémunérations en 2017 et en 2018

Composition du comité des nominations et des rémunérations		Indépendance
Durant l'exercice clos le 30 septembre 2017 et du 1 ^{er} octobre 2017 au 9 mars 2018	Gilles Auffret (président du comité)	✓
	Anne Busquet	✓
	BIM, représentée par Robert Zolade	-
Depuis le 9 mars 2018	Gilles Auffret (président du comité)	✓
	Anne Busquet	✓
	Bernard Gault	✓
	BIM, représentée par Robert Zolade	-
A compter du 3 décembre 2018	Gilles Auffret (président du comité)	✓
	Anne Busquet	✓
	Bernard Gault	✓
	BIM, représentée par Robert Zolade	-
	Pedro Fontana	✓

Le comité des nominations et des rémunérations est actuellement composé de cinq membres, dont trois sont indépendants. Cette composition est conforme au Code AFEP-MEDEF qui préconise que le comité des nominations et des rémunérations soit majoritairement composé d'administrateurs indépendants, et qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne siège à ce comité.

En outre, le comité est présidé par Gilles Auffret, administrateur référent et indépendant.

La mission principale du comité des nominations et des rémunérations est d'assister le conseil d'administration dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

b) Principales missions du comité

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.6.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- propositions de nomination des membres du conseil d'administration, des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des membres des comités du conseil ;
- établissement et mise à jour du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que des principaux dirigeants du Groupe ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principaux dirigeants du Groupe ;
- examen des enjeux et de la stratégie globale du Groupe en matière de ressources humaines ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des 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 sont prises en dernier ressort par le conseil d'administration en cas de partage des voix.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants ou sur la répartition des jetons de présence.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à dix reprises au cours de l'exercice 2017-2018 et deux fois depuis le 1^{er} octobre 2018. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Outre ses missions traditionnelles portant sur le recrutement et les éléments de rémunération et de

motivation des principaux dirigeants du Groupe, le comité des nominations et des rémunérations a consacré nombre de ses séances de travail à la gouvernance de la société, au recrutement du nouveau directeur général du groupe et à l'évolution de la composition du conseil et de ses comités pour tenir compte de la nouvelle structure de gouvernance adoptée par la Société à compter du 1^{er} novembre 2017.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration au sujet :

- des conditions de départ de Philippe Salle, président-directeur général de la Société jusqu'au 31 octobre 2017 ;
- de la rémunération du président du conseil d'administration ;
- de la rémunération du directeur général par intérim ;
- de la structure de la rémunération directeur général de la Société ;
- de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe non mandataires sociaux ;
- des plans de stock-options et d'attributions gratuites d'actions en vigueur ; et
- de la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice 2017-2018.

Il a également piloté les opérations d'auto-évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités au titre de l'exercice 2017-2018.

Enfin, au mois de janvier 2018, le comité a consacré une réunion au plan de succession des principaux dirigeants du Groupe.

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

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale en 2017 et en 2018 :

Composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale	Indépendance
Durant l'exercice clos le 30 septembre 2017 et du 1 ^{er} octobre 2017 au 31 octobre 2017	BIM, représentée par Robert Zolade (président du comité) - Laurence Batlle ✓ SOFIBIM, représentée par Gilles Cojan - Gilles Auffret ✓ Philippe Salle -
Du 1 ^{er} novembre 2017 au 9 mars 2018	BIM, représentée par Robert Zolade (président du comité) - Gilles Auffret ✓ Laurence Batlle ✓ Gilles Cojan -
Depuis le 9 mars 2018	BIM, représentée par Robert Zolade (président du comité) - Gilles Auffret ✓ Gilles Cojan - Bernard Gault ✓

✓ : conformité au critère d'indépendance

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est actuellement composé de quatre membres, dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 % d'administrateurs indépendants.

Le comité de la stratégie est présidé par BIM, représentée par Robert Zolade. Le directeur général de la Société participe aux réunions du comité.

Dans la perspective d'une gouvernance équilibrée et renforcée, les membres du conseil d'administration qui ne sont pas membres du comité ont la possibilité d'assister aux réunions du comité de la stratégie sans voix délibérative.

Cette ouverture a pour but de favoriser le processus d'information, d'examen des dossiers et de prise des décisions au sein du conseil.

b) Principales missions du comité

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale éclaire le conseil dans ses décisions portant sur les orientations stratégiques ainsi qu'en matière d'investissements et de projets de croissance externe ou de cessions significatifs. Il évalue et prend en compte la bonne intégration des valeurs et des engagements de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale dans ses décisions.

Le comité a pour mission, notamment, de:

- donner son avis au conseil sur les grandes orientations stratégiques ainsi que leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et sur la politique de développement du Groupe ;
- donner son avis au conseil sur la détermination des entités opérationnelles du Groupe stratégiquement pertinentes ;
- examiner et formuler un avis au conseil sur le budget annuel d'investissements du Groupe et la stratégie d'allocation des investissements ;
- donner son avis au conseil en ce qui concerne les niveaux minimum de rentabilité attendus des investissements ;
- définir et proposer au conseil les indicateurs financiers pertinents pour la prise de décision en matière de croissance externe et d'investissements ;
- donner son avis sur les projets d'acquisition ou de cession significatifs soumis à autorisation préalable du conseil d'administration ;

- examiner les politiques sociales et environnementales et les engagements de l'entreprise en matière de développement durable ainsi que les moyens mis en œuvre.

Ses missions sont définies et détaillées à l'article 4.7.3 du Règlement Intérieur.

Le comité peut valablement délibérer, soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président du comité ne détient pas de voix prépondérante en cas de partage des voix, les décisions

étant prises en dernier ressort par le conseil d'administration.

Le comité se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2017-2018, et deux fois depuis le 1^{er} octobre 2018. Le taux de participation a été de 100 %.

Lors de ses réunions, le comité a principalement travaillé sur la construction, l'examen et le déploiement du plan stratégique Elixor 2021 présenté par le directeur général de la Société le 26 juin 2018, ainsi que le projet de revue des options stratégiques annoncé le 13 novembre 2018 relatives aux activités de restauration et de concession du Groupe. Il a formulé ses recommandations au conseil d'administration sur la gestion des dossiers stratégiques pour le Groupe, sur les opérations de croissance externe et les dossiers d'investissements significatifs.

3.1.4 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, révisé en juin 2018, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société / Explications
Le Code retient notamment que l'administrateur personne physique ou le représentant permanent d'une personne morale administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués (article 19).	Les actionnaires ne souhaitent pas instaurer une obligation de détenir d'actions de la Société en propre pour les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs. La Société a décidé de ne pas suivre les recommandations du Code sur ce point, retenant que les personnes morales nommées administrateurs étaient déjà des actionnaires significatifs de la Société pour la plupart. De plus, quand bien même il serait souhaitable que les administrateurs participent aux assemblées générales de la société, les actionnaires n'ont pas souhaité rendre cette règle impérative.
L'article 21.1 du Code recommande, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe	<p>Pedro Fontana a été nommé directeur général délégué de la Société le 26 juillet 2017, puis, directeur général par intérim à compter du 1^{er} novembre 2017 jusqu'à l'arrivée au sein du Groupe de Philippe Guillemot nommé directeur général de la Société par le conseil d'administration en date du 5 décembre 2017. Lors de cette même séance, le conseil a nommé, sur proposition de Philippe Guillemot, Pedro Fontana en qualité de directeur général délégué jusqu'au 31 mars 2018, date à laquelle il a cessé d'exercer l'intégralité de ses mandats au sein de la Société.</p> <p>En parallèle, et compte tenu de la poursuite effective de ses fonctions salariées au sein de la société AREAS, filiale espagnole du Groupe, le conseil n'avait pas jugé opportun de mettre fin au contrat de travail de Pedro Fontana jusqu'à ce qu'il cesse le 31 août 2018.</p>
L'article 7.1 du Code recommande que dans un groupe, les administrateurs représentant les salariés élus ou désignés en application des exigences légales siègent au conseil de la société qui déclare se référer aux dispositions du dudit code dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise.	Dans l'attente de l'adoption par le Parlement de la loi dite PACTE et de son entrée en vigueur, la Société n'a pas souhaité rendre cette règle impérative dès lors que la Société satisfait déjà aux exigences légales applicables.

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur internet¹. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code. Par ailleurs, les règles de fonctionnement du conseil d'administration de la Société figurent dans le Règlement Intérieur. Enfin, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une charte de l'administrateur 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.

¹http://www.afep.com/wp-content/uploads/2018/06/Code-Afep_Medef-révision-du-20-juin_VF.pdf

3.1.5 LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Conformément aux dispositions de l'annexe 3 du Règlement Intérieur, tel que mis à jour le 9 mars 2018 suites aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions suivantes qui ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général sans l'accord exprès préalable du conseil statuant à la majorité simple¹ :

- (a) l'approbation du budget annuel consolidé de la Société et des Filiales Pertinentes. Chaque budget doit comprendre, en plus des éléments usuels :
 - i. pour les entités opérationnelles (y inclus le siège) un détail des projets de capex identifiés à la date d'établissement du budget dont le montant est supérieur à deux millions d'euros ;
 - ii. au niveau consolidé un détail du résultat opérationnel, des cash-flows et un état précis de la situation financière du Groupe et de ses modes de financement ;
- (b) l'approbation de tout plan stratégique long terme au niveau du Groupe et des entités ainsi que ses modifications significatives ;
- (c) l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de plus de 50% d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) dont la valeur d'entreprise totale excède dix millions d'euros (EUR 10.000.000), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) pris par le Groupe préalablement au 9 mars 2018 et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent au 9 mars 2018) ;
- (d) l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de 50% ou moins d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) pour un montant unitaire en valeur absolue égal ou supérieur

à un million d'euros (EUR 1.000.000) et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de trois millions d'euros (EUR 3.000.000) par exercice social ;

- (e) la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (i) dont le prix de cession excède, pour toute cession d'actif hors valeurs mobilières, ou toute cession de participation minoritaire, deux millions d'euros (EUR 2.000.000) ou (ii) dont la valeur d'entreprise totale s'agissant de cession de participation majoritaire est supérieure à dix millions d'euros (EUR 10.000.000), 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 9 mars 2018 et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent au 9 mars 2018) ;
- (f) toute opération d'offre au public de titre de la Société et l'admission sur un marché réglementé ou l'offre au public de tout ou partie des titres de l'une des filiales de la Société ;
- (g) la modification des accords d'actionnaires relatifs aux sociétés Ducasse et au groupe constitué autour de la société Gourmet Acquisition Holding ;
- (h) le règlement de tout contentieux ou autre litige donnant lieu à décaissement par la Société ou une Filiale d'une somme qui excède cinq millions d'euros (EUR 5.000.000) ;
- (i) tout investissement, budgété ou non, (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant cinq millions d'euros (EUR 5.000.000) ainsi que la fixation des niveaux minimum de rentabilités attendus en matière d'investissement ;
- (j) tout investissement non budgété (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant deux million(s) d'euros (EUR 2.000.000), et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de dix millions (EUR 10.000.000) par exercice social ;
- (k) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat en lien avec les activités du Groupe (tel que les contrats de prestation de services en restauration collective ou les contrats de concession) 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

¹ Les mots commençant par une majuscule dans la liste ci-dessus sont définis dans le Règlement Intérieur accessible sur le site d'Elior Group à la page suivante : <https://www.eliorgroup.com/fr/elior-group/gouvernance/conseil-dadministration>

contrats de restauration collective et cent cinquante millions d'euros (EUR 150.000.000) pour les contrats de restauration de concessions ;

- (l) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat d'achat ou autres que ceux visés au (k) ci-dessus conclu par la Société ou une Filiale avec un fournisseur ou une contrepartie dont la valeur (calculée en multipliant le volume d'achat ou le chiffre d'affaires par la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (EUR 100.000.000) ;
- (m) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat conclu par la Société ou une Filiale avec un client, un fournisseur ou une contrepartie qui engage le Groupe au paiement d'une somme, quel que soit sa forme (redevance, loyer ou autre), dont le montant minimum est supérieur à deux millions d'euros (EUR 2.000.000) par an ;
- (n) les cautions, avals ou garanties consentis par la Société ou ses Filiales dans le cadre des activités du Groupe d'un montant unitaire excédant trente millions d'euros (EUR 30.000.000) dans la limite d'un plafond global annuel de trois cent cinquante millions d'euros (EUR 350.000.000) ;
- (o) les communiqués de publication du chiffre d'affaires et des résultats et accessoirement tout projet de communication au marché pouvant avoir un effet

significatif sur le cours de bourse ou l'image du Groupe pris dans son ensemble ;

- (p) la stratégie de financement du Groupe et de couverture des risques de taux et de change ainsi que la conclusion, la modification ou le remboursement anticipé d'emprunts dont le montant serait supérieur à 20 % de la dette nette du Groupe ;
- (q) la fixation des éléments de rémunération annuelle brute (appréciée sur la base des éléments de rémunération fixe et variable) des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des Principaux Dirigeants définis comme tel au sens du Règlement Intérieur ;
- (r) la conclusion, la modification ou la résiliation des contrats de travail des Principaux Dirigeants des Filiales Pertinentes.

Sont exclues de la liste des opérations soumises à autorisation préalable les opérations visées aux paragraphes c, d et e ci-dessus dès lors que ces opérations sont réalisées entre Filiales contrôlées directement ou indirectement (x) à 100% par Elior Group ou (z) à 100% par Gourmet Acquisition Holding.

3.1.6 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

3.1.6.1 Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Ebita comptable publié : résultat opérationnel courant IFRS incluant la quote-part de résultat des entreprises associées dans la continuité des opérations du Groupe.

Ebita retraité : résultat opérationnel courant IFRS retraité de la charge des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions gratuites attribuées par les sociétés du Groupe ainsi que des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation.

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

Ebitda comptable : somme des éléments suivants tels qu'ils sont enregistrés dans le compte de résultat des états financiers consolidés : (i) Ebita comptable publié, tel que défini ci-après, (ii) les dotations nettes aux amortissements enregistrées au sein du résultat opérationnel courant, et (iii) les dotations nettes aux provisions enregistrées au sein du résultat opérationnel courant.

Ebitda retraité : Ebitda comptable tel que défini ci-avant retraité de la charge relative aux options de souscription ou d'achat d'actions et des actions gratuites attribuées par les sociétés du Groupe.

Taux de marge d'Ebitda retraité : rapport de l'Ebitda retraité sur le chiffre d'affaires consolidé.

Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au paragraphe 4.1.4.1 du Document de Référence, et (ii) des variations de périmètre dont la contribution annuelle est supérieure à 0,1 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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

- Ebitda comptable consolidé, tel que défini ci-dessus ;
- investissements opérationnels nets dans des actifs corporels et incorporels ;
- variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets ; et

- autres flux, constitués pour l'essentiel des sommes décaissées (i) au titre des éléments non récurrents du compte de résultat et (ii) au titre des passifs provisionnés lors de la mise en juste valeur des acquisitions de sociétés consolidées.

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

Génération de cash-flow opérationnel : montant de l'Ebita retraité consolidé d'Elior Group de l'exercice 2017/2018 diminué (i) du montant des Capex figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé d'Elior Group et (ii) du montant des éléments exceptionnels « non recurring » ressortant du compte de résultat d'Elior Group au titre du même exercice, tels que définis ci-après.

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

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

Éléments exceptionnels dits « non recurring » : 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 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.

Résultat net par action ajusté : résultat net part du Groupe retraité des « autres produits et charges opérationnels non courants », nets de l'effet d'impôt sur les bénéfices calculé au taux normatif Groupe de 34 %, des dépréciations exceptionnelles sur les titres de participations non consolidés et les prêts, et des dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels reconnus en consolidation (relations clients notamment).

TSR ou Total Shareholder Return : rentabilité totale de l'action Elior Group pour un investisseur, sur une période donnée, égal aux plus-values qui seraient réalisées sur la cession de l'action et aux dividendes réalisés.

Valeur ENA (ou « *Elior North America* ») : calculée à une date de clôture donnée d'un exercice social de douze (12) mois, désigne (i) le produit de huit virgule cinq (8,5) et de l'EBITDA sur cet exercice social, diminué de (ii) sa dette financière propre à cette date donnée. Pour les besoins des présentes, « Valeur ENA 2017 » désigne la Valeur ENA au 30/09/ 2017 et « Valeur ENA 2020 » désigne la Valeur ENA au 30/09/2020.

CAGR (ou « *compounded annual growth rate* ») : taux de croissance annuel composé de la valeur ENA, telle que définie ci-dessus, calculée entre le 01/10/2017 et le 01/10/2020, en utilisant la formule suivante : $(\text{Valeur ENA 2020} / \text{Valeur ENA 2017})^{1/3} - 1$

3.1.6.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018/2019 soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 22 mars 2019

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat sont arrêtés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, introduit par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin 2, ces éléments seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle de la Société prévue en mars 2019, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque mandat.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être compétitive, adaptée à la stratégie et permettre de promouvoir la performance de la Société et sa compétitivité sur le moyen et le long terme.

Conformité

La politique de rémunération des dirigeants est définie en se référant au Code AFEP-MEDEF, qui recommande le respect de principes d'exhaustivité, d'équilibre entre les éléments de la rémunération, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité des règles et de mesure.

Exhaustivité et équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux est analysé de manière exhaustive, en cohérence avec la stratégie de la Société.

Alignement des intérêts et transparence

Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir des dirigeants performants, mais également les intérêts des actionnaires, notamment en termes de transparence et de performance de la Société.

Mesure et comparabilité

La rémunération est déterminée en tenant compte des responsabilités qui sont confiées aux dirigeants mandataires sociaux et conformément à la pratique de marché. Les conditions de performance doivent être exigeantes et correspondre aux facteurs clés de croissance de la Société en étant alignés sur ses objectifs à court et long terme.

3.1.6.2.1 Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération attribuable au président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018/2019

La fonction de président du conseil d'administration donne lieu au versement d'une rémunération fixe annuelle en numéraire et de jetons de présence. Conformément au Code AFEP-MEDEF, le président du conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable annuelle, ni de rémunération variable pluriannuelle et ne bénéficie d'aucun dispositif d'intéressement long terme sous forme d'options d'actions ou d'actions de performance.

Le conseil d'administration du 3 décembre 2018 a, après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au président du conseil d'administration à 400 000 euros brut au titre de l'exercice 2018/2019.

Les jetons de présence dont bénéficie le président du conseil d'administration seront alloués selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs.

Lors de l'assemblée générale du 22 mars 2019, les actionnaires seront appelés à statuer sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de cette rémunération attribuable au président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018/2019.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2020, les actionnaires seront de nouveau appelés à émettre un avis sur les éléments de rémunération dus ou attribués au président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2018/2019, étant précisé que le versement de la rémunération fixe du président du conseil d'administration au titre dudit exercice n'est pas conditionnée à un vote favorable de ladite assemblée générale.

3.1.6.2.2 Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de la rémunération attribuable au directeur général au titre de l'exercice 2018/2019

La rémunération totale attribuable au directeur général de la Société, en raison de son mandat, définie de manière équilibrée et cohérente avec la stratégie de la Société est constituée de trois composantes :

1. la rémunération fixe annuelle ;
2. la rémunération variable de court terme, liée à la performance financière et extra-financière de l'année ;
3. la rémunération variable de long terme, liée à la performance financière interne et externe de la Société sur une base pluriannuelle.

Composantes de la rémunération du directeur général	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Pondération en % de la rémunération fixe
1. FIXE	Retenir et motiver le dirigeant	Fixée en fonction notamment de l'expérience et des pratiques de marché.	
2. VARIABLE DE COURT TERME (ANNUELLE)	Inciter la réalisation des performances financières et extra-financières annuelles de la Société	Déterminée en fonction des priorités et objectifs de nature financière et extra-financière à atteindre au titre de l'exercice.	Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe
		Critères quantitatifs (prépondérant) : structurés pour favoriser la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé et assurer la génération du free cash-flow opérationnel.	Valeur cible : 100 % de la rémunération fixe
		Critères qualitatifs : structurés pour prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance sur le long terme.	Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe
3. VARIABLE DE LONG TERME (PLURIANNUELLE)	Favoriser la performance financière interne et externe sur le long terme et récompenser la surperformance	Attribution chaque année, entre la date de publication des résultats annuels et le 31 janvier suivant, d'unités de performance représentant 262% de la rémunération brute annuelle fixe en cas de surperformance et 222% en valeur cible.	75 % de la rémunération fixe annuelle en cible
		Performance déterminée après application d'une condition de présence et de critères de performance exigeants permettant de mesurer sur une période de trois ans (<i>vesting period</i>) la performance financière interne et externe de la Société, tels que : <ul style="list-style-type: none"> • le bénéfice net par action ajusté (BNPAA) ; et, • le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR). 	25 % de la rémunération fixe annuelle en cible
		Engagement de convertir 50 % des gains, net d'impôts, réalisés à l'issue de chaque <i>vesting period</i> , en actions Elior Group et de conserver ces actions pendant toute la durée des fonctions de directeur général. Cet engagement d'investissement prend fin dès lors que le nombre d'actions Elior Group détenues représente un montant total égal à six fois le montant de la rémunération fixe annuelle.	Valeur faciale max. : 262% de la rémunération brute annuelle fixe en cas de surperformance (222% en valeur cible), convertie sur la base du cours de l'action Elior Group à la date de l'attribution en unités de performances.
			Variation entre 0 % et 100 % du nombre d'unités de performance initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future
			Quelle que soit la performance du cours de bourse à l'issue de la <i>vesting period</i> , le montant en numéraire versé sur la base du nombre d'unités de performance effectivement acquis à cette date ne pourra pas dépasser 600 % de la rémunération fixe annuelle

Le conseil d'administration en date du 3 décembre 2018, sur recommandation du comité des rémunérations et dans le cadre de la politique de rémunération qu'il a fixée et qui sera soumise au vote des actionnaires en mars 2019, a arrêté les éléments de rémunération du directeur général au titre de l'exercice 2018/2019 après prise en compte du niveau de responsabilité du directeur général et des pratiques de marché.

Le conseil d'administration s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du directeur général, ses composantes et ses montants tenaient compte de l'intérêt général de la Société, des pratiques de marché et du niveau de performances attendu.

Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société et de son environnement concurrentiel, par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

Le conseil a veillé à ce que la rémunération contienne une partie variable de long terme pour favoriser la stabilité de la direction générale du Groupe, facteur important pour assurer le déploiement efficace de la stratégie arrêtée le 26 juin 2018 et la réalisation des objectifs en termes de développement et de croissance.

Le conseil s'est également attaché à ce que les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération soient à même de traduire les objectifs de performance opérationnelle et financière du Groupe à court, moyen et long terme.

Il a en outre effectué une analyse comparative de la rémunération globale à laquelle pourrait prétendre le directeur général par rapport à un *peer group*¹ composé de sociétés ayant des caractéristiques et un profil similaires à ceux de la Société.

L'objectif était de s'assurer que le montant global de cette rémunération était motivant tout en se situant à un niveau proche de celui appliqué par le *peer group*. Il ressort de cette analyse que le montant de la rémunération globale du directeur général se situe au 6^{ème} rang dans le *peer group* incluant Elior.

1. Une rémunération fixe d'un montant annuel s'élevant à 900 000 euros brut

Le conseil d'administration du 3 décembre 2018 a, après consultation du comité des nominations et des rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au directeur général à 900 000 euros bruts au titre de l'exercice 2018/2019, sans changement par rapport à 2017/2018.

2. Une rémunération variable court terme (annuelle)

Le conseil d'administration a décidé de fixer la valeur cible de la rémunération variable court terme à 100 % de la rémunération fixe (75 % de critères quantitatifs et 25 % de critères qualitatifs), pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantitatifs et qualitatifs.

Les principes de calcul de la rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2018/2019 incluant les critères applicables et leur pondération figurent dans les tableaux ci-dessous :

¹ Le *peer group* s'entend des sociétés AUTO GRILL, MITCHELLS & BUTTLERS, SSP, WHITBREAD, ACCOR, BUREAU VERITAS, ESSILOR, LAGARDERE, REXEL, SECURITAS et THOMAS COOK.

Choix des critères de performance de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs

Nature du critère	Critères de performance	Motivations liées au choix du critère
Quantitatif	Free cash-flow opérationnel ¹ (en valeur absolue)	Dans le processus d'élaboration de la rémunération variable, le comité des nominations et des rémunérations a considéré que ces critères quantitatifs étaient les plus appropriés au regard de la nature des métiers du groupe et pour mesurer les niveaux de performances atteints. Le comité des nominations et des rémunérations a estimé en particulier que la performance de croissance du groupe et la génération de free cash-flow opérationnel, au regard d'un exercice 2018/2019 marqué par un niveau de capex ³ particulièrement élevé, étaient des critères particulièrement pertinents.
Quantitatif	Croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre et à taux de change constant ² .	
Qualitatif	Mise en place d'un plan de succession sur l'exercice 2018/2019 pour le leadership du Groupe.	La mise en place sur l'exercice 2018/2019 d'un plan de succession pour les membres du Leaders Committee est un critère essentiel pour assurer la continuité et la bonne marche de l'entreprise.
Qualitatif	Amélioration sur l'exercice social 2018/2019 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » audité sur base annuelle	L'amélioration sur l'exercice 2018/2019 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » est un objectif annuel déterminé par rapport à une cible de 70 % à horizon 2025.

^{1, 2, 3} Voir section 3.1.6.1 du Document de Référence

Critères et objectifs de la rémunération variable court terme (annuelle)

Nature du critère	Détail des critères quantitatifs		Min	Cible	Max
Critères quantitatifs : ¾ du variable (75 % de la rémunération fixe)	Free cash-flow opérationnel ¹ (en valeur absolue)	En % de la rémunération fixe	0 %	50 %	75 %
	Croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre constant	En % de la rémunération fixe	0 %	25 %	37,5 %
	Total quantitatifs		0 %	75 %	112,5 %

¹ Voir section 3.1.6 Document de Référence

Nature du critère	Détail des critères quantitatifs		Min	Cible	Max
Critères qualitatifs : ¼ du variable (25 % de la rémunération fixe)	Mise en place d'un plan de succession sur l'exercice 2018/2019 pour les membres du Leaders Committee.	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %
	Amélioration sur l'exercice social 2018/2019 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » audité sur base annuelle	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %
	Total qualitatifs		0 %	25 %	37,5 %
	Total quantitatifs et qualitatifs		0 %	100 %	150 %

3. Une rémunération variable long terme pluriannuelle

La rémunération variable long terme pluriannuelle consiste en l'attribution de 188 648 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,36 millions d'euros pour 2018/2019 (soit 262% du montant de la rémunération annuelle fixe), correspondant à une *fair value* estimée à 1,82 million d'euros (« Unités de Performance 2019 »).

Le nombre d'Unités de Performance 2019 a été calculé en divisant le montant en numéraire représentatif des Unités de Performance 2019, soit 2,36 millions d'euros, par la moyenne pondérée des cours de bourse de l'action Elior Group sur les 20 séances de bourse suivant le 4 décembre 2018, date de publication des résultats annuels 2017/2018, soit 12,51 euros.

Le 23 janvier 2019, le conseil d'administration a constaté que la moyenne pondérée des cours de bourse de l'action Elior Group sur les 20 séances de bourse suivant le 4 décembre 2018 était de 12,51 euros et qu'en conséquence le nombre d'Unités de Performance 2019 attribuables au directeur général était de 188 648.

i. Principe

Les Unités de Performance 2019 seront acquises par le directeur général à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution (« *Vesting Period* »), qui expirera le 31 décembre 2021, sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance 2019 acquis dépendra :

- du niveau de croissance du BNPAА atteint sur la *Vesting Period* ; et
- de la performance relative de l'action Elior Group mesurée, sur la *Vesting Period*, par son taux de rentabilité (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR ») par comparaison avec :
 - le TSR, calculé sur la même période, d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité qu'Elior, en ce compris Elior (le « Panel »)¹ ; et
 - le TSR, calculé sur la même période, de l'indice Next 20 GR (l'« Indice »).

Au niveau maximum de croissance du BNPAА (en cas de surperformance, soit 12% par an) et au niveau cible de performance du TSR, le nombre total d'Unités de

Performance 2019 acquises est de 188 648. Aux niveaux cibles de croissance du BNPAА (soit 8% par an) et de performance du TSR, le nombre total d'Unités de Performance 2019 acquises est de 159 872 (représentant 2 millions € en valeur faciale). Les objectifs de BNPAА et de TSR ainsi que les proportions et nombres d'Unités de Performance dépendant du niveau de croissance du BNPAА et de la performance du TSR d'Elior Group par rapport au Panel et à l'indice sont indiqués dans le tableau ci-après.

Le calcul de la croissance du BNPAА sera effectué sur la base des trois exercices 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021. Celui de la performance du TSR d'Elior Group et des sociétés du Panel et de l'Indice sera réalisé par un expert désigné par le comité des nominations et des rémunérations et s'obtiendra en mesurant les performances constatées entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2021.

¹Le Panel s'entend des sociétés ARAMARK, AUTO GRILL, COMPASS, ELIS BERENDSEN, ISS, SODEXO et SSP.

ii. Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance 2019 acquises

Nombre d'unités de performance 2019 aux niveaux cibles de croissance de BNPA et de performance du TSR : 159 872 dont 60% au titre du BNPA et 40% au titre du TSR.

Nombre d'unités de performance 2019 au niveau de croissance maximum de BNPA (surperformance) et au niveau cible de performance du TSR : 188 648 dont 66% au titre du BNPA et 34% au titre du TSR.

Unités de Performance 2019 liées performance du BNPAA							
95 923, soit 60% de la totalité des Unités de Performance 2019 aux niveaux cibles de BNPAA et de TSR							
124 700, soit 66% de la totalité des Unités de Performance 2019 au niveau maximum de BNPAA et au niveau cible de TSR							
Niveau de croissance annuel moyen du BNPAA ¹			% Unités de Performance 2019 acquises au titre du BNPAA au niveau de croissance minimum et cible	% Unités de Performance 2019 acquises au titre du BNPAA au niveau de croissance maximum	Nombre Unités de Performance 2019 soumises à l'objectif de BNPAA acquises	% de la totalité des Unités de Performance	
						Au niveau cible BNPAA	Au niveau maximum BNPAA
En dessous de 5%			0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
5% (niveau minimum)			50 %	NA	47 961	30 %	NA
Entre 5 et 8% (exclus)			Interpolation linéaire			30 à 60 %	NA
8% (niveau cible)			100 %	NA	95 923	60 %	NA
Entre 8 et 12% (exclus)			Interpolation linéaire			NA	NA
12% (niveau maximum) et au-delà			NA	130%	124 700	NA	66,1 %
Unités de Performance 2019 liées à la performance du TSR ²							
63 948, soit 40% de la totalité des unités de performance 2019 aux niveaux cibles de BNPAA et de TSR et 34% de la totalité des unités de performance 2019 au niveau maximum de BNPAA et au niveau cible de TSR							
TSR du Panel 31 974, soit 20% de la totalité des Unités de Performance 2019 aux niveaux cibles de BNPAA et de TSR			TSR de l'Indice 31 974, soit 20% de la totalité des Unités de Performance 2019 aux niveaux cibles de BNPAA et de TSR			% de la totalité des Unités de Performance 2019	
Niveau du TSR d'Elior Group par rapport au TSR du Panel ³	% Unités de Performance 2019 acquises	Nombre Unités de Performance 2019 acquises	Niveau du TSR d'Elior Group par rapport au TSR de l'Indice ⁴	% Unités de Performance 2019 acquises	Nombre Unités de Performance 2019 acquises	Au niveau cible BNPAA	Au niveau maximum BNPAA
En dessous de 100 %	0 %	0	En dessous de 100%	0 %	0	0	
A 100 %	50 %	15 987	A 100%	50%	15 987	20 %	16,9 %
Entre 100 et 120 %	50% à 100%		Entre 100 et 120%	50% à 100%		20 à 40 %	16,9 à 33,9 %
A 120% et au-delà (niveau cible)	100 %	31 974	A 120% et au-delà (niveau cible)	100%	31 974	40 %	33,9 %

La performance du TSR d'Elior Group, du Panel et de l'Indice sera calculée par un expert désigné par le comité des nominations et des rémunérations en prenant en compte la progression du cours ajusté (notamment des dividendes versés) de l'action des sociétés sur la période du 31 décembre 2018 au 31 décembre 2021 et en intégrant les dividendes éventuellement versés.

¹ Niveaux de croissance annuelle moyens de BNPA fixés par le conseil d'administration du 3 décembre 2018, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

² Le nombre d'Unités de Performance 2019 acquises au titre de la performance du TSR de l'Indice ou du Panel ne pourra excéder 40 % du nombre total des Unités de Performance 2019 attribuées.

³ En cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport au Panel ou à l'Indice, aucune Unité de Performance soumise à l'objectif de performance du TSR du Panel ne sera acquise.

iii. *Vesting Period et condition de présence*

A l'issue de la *Vesting Period*, le nombre d'Unités de Performance 2019 effectivement acquises au titre des objectifs de BNPA et du TSR sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performances 2019 par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels suivant immédiatement la date d'acquisition définitive.

Quelle que soit la performance du cours de bourse, le montant en numéraire versé à l'issue de la *Vesting Period* ne pourra pas dépasser 600 % de la rémunération fixe annuelle 2018/2019, soit 5,4 millions d'euros.

À l'issue de la *Vesting Period* applicable aux Unités de Performance 2019 :

4. Autres éléments de rémunération

Jetons de présence

Néant.

Rémunération exceptionnelle

Dans le cas où les réflexions engagées par le conseil d'administration portant sur l'accélération de la croissance des activités du Groupe aboutiraient à la signature d'un accord de cession de ses activités de concessions, Philippe Guillemot aurait droit à une rémunération exceptionnelle qui serait pour partie fonction de la réalisation définitive de ladite cession et pour partie fonction du prix de cession effectivement perçu, et pourrait atteindre jusqu'à 300 % de sa rémunération fixe annuelle.

Régimes de retraite

Néant.

Indemnité de départ

Le directeur général aura droit, en cas de révocation de ses fonctions de 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 rémunération variable de long terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, qui sera

- la Société versera au directeur général le montant de sa rémunération variable long terme 2018/2019 effectivement et définitivement due pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et que les actionnaires de la Société aient approuvé cette rémunération en assemblée générale ordinaire en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, et
- sous réserve que le directeur général ne détienne pas un nombre d'actions Elior Group représentant en valeur au moins six fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, il devra acquérir des actions Elior Group pour un montant égal à 50 % du montant net d'impôts perçu au titre des Unités de Performance 2019, actions qui seront soumises à obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de directeur général.

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 e/ou à la valeur de la Société (impact sur le cours de bourse).

L'indemnité de départ ne sera due, en tout ou en partie, que si la moyenne (M) des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années (ou des deux dernières si le départ intervient entre la deuxième et la troisième année suivant sa prise de fonction) perçues par le directeur général est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aura droit le directeur général sera :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égale à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égale ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$.
 - Où : $X = (M-80) / (100-80)$

En cas de révocation du dirigeant intervenant pendant les deux premières années de son mandat de directeur général, ce dernier n'aura pas droit au versement de l'indemnité de départ.

Aucune indemnité de départ ne sera due en cas de démission du directeur général de ses fonctions de directeur général de la Société.

Ces éléments inchangés par rapport à la prise de fonctions du directeur général ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société en décembre 2017 conformément aux dispositions légales en vigueur.

Accord de non-concurrence

Le directeur général est tenu par un engagement de non-concurrence. Aux termes dudit engagement, le directeur général a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions au sein 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 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, le directeur général percevrait sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable de long terme) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors rémunération variable de long terme) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

En cas de démission de ses fonctions de directeur général de la Société, cette dernière pourra toutefois décider d'exonérer le dirigeant 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 du directeur général de ses fonctions au sein de la Société, l'indemnité de non-concurrence sera due,

sauf si ce dernier et la Société décident d'un commun accord d'être libérés de leurs obligations réciproques au titre de l'engagement de non-concurrence.

Ces éléments inchangés par rapport à la prise de fonctions du directeur général ont fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société en décembre 2017 conformément aux dispositions légales en vigueur.

Contrat de travail

Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucun contrat de travail n'est conclu entre le directeur général et la Société.

Avantages en nature

Le directeur général dispose d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.

Prestations sociales et assurances

Le directeur général bénéficie des régimes mis en place au sein d'Elior Group et applicables aux mandataires sociaux en matière de couverture sociale et de retraite. Il ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire.

Primes et indemnités accordés à l'occasion de la prise de fonction

Aucune indemnité de prise de fonctions, à quelque titre.

Lors de l'assemblée générale du 22 mars 2019, les actionnaires seront appelés à statuer sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de cette rémunération attribuable au directeur général au titre de l'exercice 2018/2019.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2020, les actionnaires seront de nouveau appelés à émettre, sous la forme d'un vote impératif, un avis sur les éléments de rémunération dus ou attribués au directeur général au titre de l'exercice 2018/2019, étant précisé que le versement des éléments de rémunération fixe du directeur général au titre dudit exercice n'est pas conditionné à un vote favorable de ladite assemblée générale, tandis que le versement des éléments de rémunération variable et, le cas échéant, exceptionnelle, est, quant à lui, conditionné à un vote favorable.

3.1.6.3 Éléments de rémunération et avantages de toute nature, versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017/2018 soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 22 mars 2019

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux en raison de leur mandat au titre de l'exercice 2017/2018, ont été approuvés dans les conditions prévues à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, par l'assemblée générale du 9 mars 2018¹.

En application de l'article L 225-100 du Code de commerce, les éléments de rémunération et les avantages de toute nature, versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux, au titre de l'exercice 2017/2018, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale de la Société prévue le 22 mars 2019, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque mandat.

Les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne sont titulaires d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de sociétés du Groupe, ni d'actions attribuées gratuitement, ni d'actions de performance autres, à l'exception des éléments précisés ci-après

3.1.6.3.1 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/2018 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration depuis le 1^{er} novembre 2017

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/2018 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration depuis le 1^{er} novembre 2017, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 mars 2019 en vertu de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

a) Synthèse des rémunérations versées, des options et actions attribuées gratuitement

<i>(En euros)</i> Gilles Cojan Président du conseil d'administration depuis le 01.11.2017		
	Exercice 2016/2017	Exercice 2017/2018
Rémunérations versées au titre de l'exercice	sans objet	416 666,6
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
TOTAL	sans objet	416 666,6

¹ Voir section 3.1.6 du document de référence 2016-2017

b) Récapitulatif des rémunérations

(En euros) Gilles Cojan Président du conseil d'administration Depuis le 1.11.2017	Exercice 2016/2017		Exercice 2017/2018	
	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	sans objet	sans objet	458 333,0 ¹	416 666,6
Rémunération variable annuelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Jetons de présence	sans objet	sans objet	55 000,0 ²	sans objet
Avantages en nature	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
TOTAL	sans objet	sans objet	513 333,0	416 666,6

¹ Rémunération annuelle totale brute calculée *pro rata temporis* à compter du 1^{er} novembre 2017 soit, au titre de l'exercice 2017/2018, un montant de 458 333 euros.

² En qualité de (i) représentant de la société SOFIBIM pour octobre 2017 puis (ii) administrateur de la Société à compter de novembre 2017.

3.1.6.3.2 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/2018 à Philippe Guillemot, directeur général depuis le 5 décembre 2017

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/2018 à Philippe Guillemot, directeur général depuis le 5 décembre 2017, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 mars 2019 en vertu de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

a) Synthèse des rémunérations versées, des options et actions attribuées gratuitement

(En euros) Philippe Guillemot Directeur général depuis le 5.12.2017	Exercice 2016/2017	Exercice 2017/2018
Rémunérations versées au titre de l'exercice	sans objet	676 067,15
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
TOTAL	sans objet	676 067,15

b) Récapitulatif des rémunérations

(En euros)
Philippe Guillemot
Directeur général
Depuis le 5.12.2017

	Exercice 2016/2017		Exercice 2017/2018	
	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	sans objet	sans objet	750 000,0 ¹	675 000,0
Rémunération variable annuelle	sans objet	sans objet	375 000,0 ²	sans objet
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Jetons de présence	sans objet	sans objet	24 000,0	sans objet
Avantages en nature	sans objet	sans objet	1 280,6 ³	1 067,15
TOTAL	sans objet	sans objet	1 150 280,6	676 067,15

¹ Philippe Guillemot ayant pris ses fonctions de directeur général en cours d'exercice social, sa rémunération fixe annuelle 2017/2018 est calculée *pro rata temporis*, soit 750 000 euros.

² Voir le détail de la rémunération variable annuelle 2017/2018 ci-dessous.

³ Véhicule de fonction mis à disposition par la Société depuis avril 2018.

Le conseil d'administration en date du 5 décembre 2017 a, sur recommandation du comité des rémunérations et dans le cadre de la politique de rémunération qu'il a fixé, arrêté les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération de toute nature attribuable au directeur général, Philippe Guillemot, pour l'exercice 2017/2018, après prise en compte du niveau de responsabilité ainsi que des pratiques de marché.

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'assemblée générale du 9 mars 2018 a approuvé ces principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération de toute nature attribuable au directeur général à compter du 5 décembre 2017.

Au titre de ses fonctions de directeur général de la Société durant l'exercice 2017-2018, la rémunération de Philippe Guillemot comprenait les éléments suivants :

• **Rémunération fixe annuelle**

La rémunération fixe annuelle de Philippe Guillemot au titre de l'exercice 2017-2018 a été fixée par le conseil d'administration à la somme de 900 000 euros brut. Philippe Guillemot ayant été nommé directeur général en

cours d'exercice social, sa rémunération fixe annuelle 2017-2018 s'est donc élevé à 750 000 euros.

• **Rémunération variable court terme (annuelle)**

La valeur cible du montant de la partie variable court terme annuelle de la rémunération de Philippe Guillemot était fixée à 100 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit 750 000 euros au titre de l'exercice 2017/2018¹), en contrepartie de l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs tels que définis ci-après.

La rémunération variable pouvait par ailleurs être portée à 150 % du montant cible (soit 1 125 000 euros brut au titre de l'exercice 2017/2018¹) en cas de dépassement de ces objectifs.

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

La rémunération variable court terme de la rémunération de Philippe Guillemot au titre de l'exercice 2017-2018 est fondée sur les critères de performances suivants :

¹ Voir section 3.1.6.2.2 du Document de Référence

- à hauteur de 75%, en fonction de la réalisation d'objectifs quantitatifs basés sur (i) la génération de cash-flow opérationnel¹ et (ii) la croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Groupe à périmètre et taux de change constants ; et
- à hauteur de 25 %, en fonction de l'atteinte d'objectifs individuels qualitatifs précis et prédéfinis basés quant à eux sur (i) la mise en place d'un plan à moyen terme à trois ans, couvrant les exercices sociaux 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 et (ii) l'amélioration sur l'exercice 2017/2018 de l'indicateur RSE « *taux de recrutement interne* ».

Concernant les objectifs quantitatifs (pondération 75%) :

Critère 1 (pondération 50%) : génération de cash-flow opérationnel¹ :

- en dessous de 215M€ : 0
- de + de 215M€ à + de 239M€ : de 0 à 100 % ; et
- de + de 239M€ à + de 287M€ et plus : de 100 à 150 %

Critère 2 (pondération 25%) : croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre constant par rapport au périmètre existant au 1^{er} octobre 2017 et à taux de change constant (croissance organique) :

- en dessous de 3% : 0
- de 3% à 3,5% : de 50% à 100 % (linéaire de 50 à 100%) ;

- de + de 3,5% à 4,5% et plus : de 100 à 150 % (linéaire de 100% à 150%).

Concernant les objectifs qualitatifs (pondération 25%) :

Critère 1 (pondération 15 %) : mise en place d'un plan moyen terme à trois ans, couvrant les exercices sociaux 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 ; et

Critère 2 (pondération 10%) : amélioration sur l'exercice social 2017/2018 de l'indicateur RSE « *taux de recrutement interne* » audité sur base annuelle constituant un des quatre objectifs du Groupe à horizon 2025 en matière de responsabilité sociale et environnementale :

- en dessous de 30,9 % : 0
- de 30,9 % à 34 % : 0 à 100 % (linéaire de 0 à 100 %) ;
- de + de 34 % à 37 % et plus : de 100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%).

Le conseil d'administration du 3 décembre 2018, suivant les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de fixer la rémunération variable annuelle 2017-2018 de Philippe Guillemot à 375 000 euros, soit 50 % de sa rémunération fixe annuelle 2017/2018. Le détail de la rémunération variable annuelle 2017/2018 figure à la présente section du Document de Référence.

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document de Référence.

Le tableau ci-dessous présente les six critères permettant de calculer la rémunération variable court terme (annuelle) 2017/2018 de Philippe Guillemot, directeur général de la Société depuis le 5 décembre 2017¹ :

Critère 1 (quantitatif) : Génération de cash-flow opérationnel (en valeur absolue) ¹ - Pondération : 50 %			
Objectif de génération de cash-flow opérationnel	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Cash-flow opérationnel généré	Montant du bonus attribué (en €)
en dessous de 215M€	0	188,1M€	0
de 215M€ à + de 239M€	0 à 100%	sans objet	sans objet
de + 239M€ à + de 287M€	100% à 150%	sans objet	sans objet
Critère 2 (quantitatif) : Croissance du chiffre d'affaires consolidé du Groupe à périmètre constant par rapport au périmètre existant au 01/10/2017 et à taux de change constant (croissance organique) - Pondération : 25 %			
Objectifs de croissance du CA consolidé à périmètre constant	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Croissance du CA consolidé à périmètre constant par rapport au périmètre existant au 01/01/2017 et à taux de change constant (croissance organique)	Montant du bonus attribué (en €)
En dessous de 3%	0	sans objet	sans objet
de 3 % à 3,5 %	50% à 100%	Croissance de 3 % soit un taux de réalisation de 50 %	93 750 €
de + de 3,5 % à 4,5% et plus	100% à 150%	sans objet	sans objet
Critère 3 (qualitatif) : Mise en place d'un plan à moyen terme à trois ans, couvrant les exercices sociaux 2018/2019, 2019/2020 et 2020/21 - Pondération : 15 %			
sans objet		Performance réalisée en % de la rémunération fixe annuelle	Montant du bonus attribué (en €)
		150 %	168 750 €
Critère 4 (qualitatif) : Amélioration sur l'exercice social 2017/2018 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » - Pondération : 10 %			
Amélioration de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne »	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe annuelle	Montant du bonus attribué (en €)
En dessous de 30,9 %	0	sans objet	sans objet
de + de 30,9 % à 34 %	0 à 100%	sans objet	sans objet
de + de 34 % à 37 % et plus	100% à 150%	Amélioration de 40,5 % soit un taux de réalisation de 150 %	112 500 €
Rémunération variable totale 2017/2018		375 000 €, soit 50% de la rémunération annuelle fixe 2017/2018	

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document de Référence.

- **Rémunération variable long terme** Philippe Guillemot n'a touché aucune rémunération variable long terme au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018. Philippe Guillemot a disposé d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.
- **Indemnité de départ**
Sans objet.
- **Engagement de non concurrence**
Sans objet.
- **Rémunération exceptionnelle**
Sans objet.
- **Avantages en nature**

3.1.6.3.3 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/2018 à Pedro Fontana, directeur général délégué du 1^{er} octobre 2017 au 1^{er} novembre 2017 puis du 5 décembre 2017 au 31 mars 2018 et directeur général par intérim du 1^{er} novembre 2017 au 5 décembre 2017

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/2018 à Pedro Fontana, directeur général délégué du 1^{er} octobre 2017 au 1^{er} novembre 2017 puis du 5 décembre 2017 au 31 mars 2018 et directeur général par intérim du 1^{er} novembre 2017 au 5 décembre 2017, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 mars 2019 en vertu de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

a) Synthèse des rémunérations versées, des options et actions attribuées gratuitement

<i>(En euros)</i>		
Pedro Fontana Directeur général délégué¹ Du 26.07.2017 au 31.10 2017 Puis du 5.12.2017 au 31.03.2018	Exercice 2016/2017	Exercice 2017/2018
Rémunérations versées au titre de l'exercice	850 977,0 ²	1 229 127,04 ³
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	125 030,8	sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	349 997,4	707 915,88 ⁴
TOTAL	1 326 025,2	1 937 042,92

¹ Pedro Fontana a été nommé (i) directeur général délégué de la Société du 26 juillet 2017 au 1^{er} novembre 2017, (ii) directeur général par intérim à compter du 1^{er} novembre 2017 jusqu'à l'arrivée de Philippe Guillemot le 5 décembre 2017 puis (iii) de directeur général délégué du 5 décembre 2017 au 31 mars 2018.

² Comprennent (i) les rémunérations annuelles brutes fixe et variable dues au titre de son contrat de travail et payées par la société AREAS SAU, filiale espagnole de la Société, au titre de ses fonctions de directeur général concession monde au titre de l'exercice 2016/2017 et (ii) la rémunération payée par la Société au titre de ses fonctions de directeur général délégué exercées sur l'exercice 2016-2017.

³ Comprennent (i) les rémunérations annuelles brutes fixe et variable dues au titre de son contrat de travail et payées par la société AREAS SAU, filiale espagnole de la Société, au titre de ses fonctions de directeur général concession monde jusqu'au 31 août 2018 et (ii) la rémunération payée par la Société au titre de ses fonctions de directeur général par intérim et directeur délégué exercées sur l'exercice 2017-2018.

⁴ Les options et actions de performance ont été attribuées au cours des exercices 2015/2016, 2016/2017 et 2017/2018. Elles seront acquises respectivement les 11 mars 2020, 27 octobre 2020 et le 15 juin 2021, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance fixées.

b)Récapitulatif des rémunérations

(En euros)

Pedro Fontana ¹

Directeur général délégué

Du 26.07.2017 au 31.10.2017

Depuis le 5.12.2017

Directeur général par intérim

Du 01.11.2017 au 05.12.2017

	Exercice 2016/2017		Exercice 2017/2018	
	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	500 000,0 ¹	500 000,0 ¹	758 333,3 ²	758 333,3
Rémunération variable annuelle ³	383 287,0	314 832,0	309 375,0	383 287,0
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Jetons de présence	sans objet	sans objet	3 000,0 ⁴	sans objet
Avantages en nature ⁵	36 145,6	36 145,6	87 506,74	87 506,74
TOTAL	919 432,6	850 977	1 158 215,04	1 229 127,04

¹ Rémunération annuelle brute de Pedro Fontana au titre de son contrat de travail avec la société AREAS SAU, filiale espagnole de la Société, au titre de ses fonctions de directeur général concession monde qui ont pris fin le 31 août 2018.

² Dont (i) une rémunération fixe brute et forfaitaire mensuelle de 50 000 euros au titre de ses fonctions de directeur général par intérim puis de directeur général délégué exercées du 1^{er} octobre 2017 au 31 mars 2018 (soit un total de 300 000 euros) et (ii) une rémunération de 458 333,3 euros au titre de son contrat de travail, payée par la société AREAS SAU, filiale espagnole de la Société, au titre de ses fonctions de directeur général concession monde jusqu'au 31 août 2018. Pedro Fontana n'a plus été rémunéré au titre de (i) ses fonctions de directeur général délégué après le 31 mars 2018 et (ii) ses fonctions de directeur général concession monde après le 31 août 2018.

³ La rémunération variable annuelle de Pedro Fontana peut représenter jusqu'à 67,5 % de sa rémunération fixe de base au titre de son contrat de travail de directeur général concession monde jusqu'au 31 août 2018, en fonction de critères quantitatifs basés sur la croissance de l'EBITDA retraité et du free cash-flow des activités de restaurations de concession du Groupe.

⁴ Jetons de présence dus au titre de son mandat de représentant d'EMESA au conseil d'administration de la Société exercé depuis le 31 août 2018 (cf. section 3.1.6.4.1 du Document de Référence).

⁵ Dont (i) un véhicule de fonction mis à disposition par la Société, (ii) une assurance santé et vie, conformément aux stipulations de son contrat de travail conclu avec la société AREAS SAU, filiale espagnole de la Société, au titre de ses fonctions de directeur général concession monde jusqu'au 31 août 2018, auxquels s'ajoutent, (iii) pour l'exercice 2017-2018, la mise à disposition d'un logement de fonction au titre de ses fonctions de directeur général délégué.

3.1.6.3.4 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/2018 à Philippe Salle, président-directeur général du 1^{er} octobre 2017 au 31 octobre 2017

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/2018 à Philippe Salle, président-directeur général du 1^{er} octobre 2017 au 31 octobre 2017, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 mars 2019 en vertu de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

a) Synthèse des rémunérations versées, des options et actions attribuées gratuitement

<i>(En euros)</i> Philippe Salle Président-directeur général Du 1.10.2017 au 31.10.2017 ¹		
	Exercice 2016/2017	Exercice 2017/2018
Rémunérations versées au titre de l'exercice	1 826 951,0	165 843,4
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
TOTAL	1 826 951,0	165 843,4
Accord de non concurrence	sans objet	454 038,75 ³
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme (non acquis)	0 ²	0

¹ Philippe Salle a cessé l'intégralité de ses fonctions de président, de directeur général et d'administrateur de la Société le 31 octobre 2017

² La rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2016-2017 n'aurait été acquise qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2016-2017 (i.e., au 30 septembre 2019) et à la condition que Philippe Salle soit toujours président-directeur général d'Elior Group à cette même date. Compte tenu du départ de Philippe Salle le 31 octobre 2017, ce dernier a perdu tout droit à sa RVL au titre de l'exercice 2016-2017 (voir section 3.1.6.3.2.4 du document de référence 2016-2017). Toutefois, et conformément aux éléments précisées à la section 3.1.6.3.2.4 du document de référence 2016-2017, Philippe Salle a perçu, au titre de sa rémunération variable long terme 2014-2015, 2,50 millions d'euros (1,25 million d'euros versé le 1^{er} octobre 2017 et 1,25 million d'euros versé le 2 novembre 2017).

³ Philippe Salle perçoit mensuellement depuis la cessation de ses fonctions intervenues le 31 octobre 2017 et jusqu'au 31 octobre 2019 la somme de 41 276,25 euros bruts à titre d'indemnité de non-concurrence, soit 454 038,75 euros du 1^{er} novembre 2017 au 30 septembre 2018.

b) Récapitulatif des rémunérations

<i>(En euros)</i> Philippe Salle Président-directeur général Jusqu'au 31.10.2017 ¹	Exercice 2016/2017		Exercice 2017/2018	
	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts) ²	Montants dus (bruts)	Montants versés (bruts) ²
Rémunération fixe	900 000,0	900 000,0	75 000,0	75 000,0
Rémunération variable annuelle	90 630,0 ³	924 390,0 ⁴	sans objet	90 630,0 ³
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Jetons de présence	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Avantages en nature ⁵	2 561,0	2 561,0	213,4	213,4
TOTAL	993 191,0	1 826 951,0	75 213,4	165 843,4
Accord de non-concurrence ⁶	sans objet	sans objet	454 038,75	454 038,75
Rémunération variable pluriannuelle	0 ⁷	2 500 000,0 ⁸	sans objet	sans objet

¹ Philippe Salle a cessé l'intégralité de ses fonctions de président, de directeur général et d'administrateur de la Société le 31 octobre 2017

² Intégralité des rémunérations versées au cours de l'exercice au dirigeant mandataire social.

³ Rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2016/2017 et versée au cours de l'exercice 2017/2018. Voir le détail de la rémunération variable annuelle 2016/2017 de Philippe Salle à la section 3.1.6.3.2.4 du document de référence 2016/2017.

⁴ Rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2015-2016 et versée au cours de l'exercice 2016-2017.

⁵ Véhicule de fonction mis à disposition par la Société.

⁶ Philippe Salle perçoit mensuellement depuis la cessation de ses fonctions, intervenue le 31 octobre 2017, et jusqu'au 31 octobre 2019, la somme de 41 276,25 euros bruts à titre d'indemnité de non-concurrence, soit 454 038,75 euros pour la période allant du 1^{er} novembre 2017 au 30 septembre 2018.

⁷ La rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2016-2017 n'aurait été définitivement acquise qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2016-2017 (i.e., le 30 septembre 2019) et à la condition que Philippe Salle soit toujours président-directeur général d'Elior Group à cette même date. Compte tenu du départ de Philippe Salle le 31 octobre 2017, ce dernier a perdu tout droit à sa rémunération variable long terme relative à l'exercice 2016-2017.

⁸ Conformément aux éléments précisés à la section 3.1.6.5.1 du document de référence 2016-2017, Philippe Salle a perçu, au titre de sa rémunération variable long terme 2014-2015, 2,50 millions d'euros.

3.1.6.4 Tableaux de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017/2018 selon la nomenclature AMF¹

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2017/2018 sont produits en section 3.1.6.2 du Document de Référence.

3.1.6.4.1 Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus 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	Exercice 2016-2017		Exercice 2017-2018	
	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Gilles Cojan	sans objet	sans objet	sans objet	52 000 €
BIM (Robert Zolade)	27 000,0 €	57 000,0 €	sans objet	79 000 €
Philippe Guillemot	sans objet	sans objet	sans objet	24 000 €
Gilles Auffret ²	37 000,0 €	57 000,0 €	12 000 €	76 000 €
Anne Busquet ²	27 000,0 €	49 000,0 €	10 000 €	72 000 €
Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (Emilio Cuatrecasas ² puis Pedro Fontana) ³	27 000,0 €	30 000,0 €	9 167 € *	30 000 €
FSP (Virginie Duperat-Vergne) ²	sans objet	sans objet	7 000 € *	27 000 €
Bernard Gault ²	sans objet	sans objet	5 833 € *	41 000 €
SERVINVEST (Sophie Javary)	27 000,0 €	33 000,0 €	sans objet	45 000 €
CDPQ (Elisabeth Van Damme) ²	27 000,0 €	42 000,0 €	10 000 €	51 000 €
SOFIBIM (Gilles Cojan puis Célia Cornu) ⁴	27 000,0 €	50 000,0 €	sans objet	18 000 €
Laurence Batlle ⁵	37 000,0 €	46 000,0 €	5 000 € *	26 000 €
Philippe Salle ⁶	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
TOTAL	236 000 €	364 000 €	59 000,0 €	541 000,0 €

* Montants déterminés sur une base prorata temporis

¹ Position - recommandation AMF n°2009-16, Guide d'élaboration des documents de référence

² Administrateurs indépendants.

³ Emilio Cuatrecasas, administrateur indépendant, a cessé d'exercer ses fonctions de représentant permanent d'EMESA le 31 août 2018 et a été remplacé le même jour par Pedro Fontana, administrateur non indépendant.

⁴ SOFIBIM était représentée par Gilles Cojan pendant l'exercice 2016-2017 et jusqu'au 31 octobre 2017. Gilles Cojan a été coopté administrateur puis nommé président par le conseil d'administration du 26 juillet 2017, avec effet au 1^{er} novembre 2017. SOFIBIM était dès lors représentée par Célia Cornu depuis le 31 octobre 2017. Le mandat d'administrateur de SOFIBIM est arrivé à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 9 mars 2018. Cette dernière n'a pas sollicité des actionnaires le renouvellement de son mandat lors de ladite assemblée générale.

⁵ Le mandat d'administrateur de Laurence Batlle est arrivé à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 9 mars 2018. Cette dernière n'a pas sollicité des actionnaires le renouvellement de son mandat lors de ladite assemblée générale.

⁶ Philippe Salle, qui a cessé l'intégralité de ses fonctions de président, de directeur général et d'administrateur de la Société le 31 octobre 2017, n'a perçu aucun jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 ni pour la période courant du 1^{er} octobre au 31 octobre 2017.

Précisions sur les jetons de présence

Rémunération des administrateurs indépendants

Chaque administrateur indépendant perçoit une rémunération annuelle fixe de 10 000 euros au titre de son mandat d'administrateur et de 2 000 euros en cas d'exercice d'un mandat de président de comité spécialisé. A cette rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable de 3 000 euros par réunion du conseil d'administration, du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations et de 1 000 euros par réunions du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Rémunération des administrateurs non-indépendants

Chaque administrateur non indépendant bénéficie d'une rémunération variable de 3 000 euros par réunion du conseil d'administration, du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations et de 1 000 euros

par réunions du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale. Aucune rémunération fixe n'est allouée aux administrateurs non indépendants pour l'exercice clos le 30 septembre 2018.

Les montants indiqués sont bruts de retenue à la source.

- **Exercice 2016-2017**

Les montants des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016-2017 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 5 décembre 2017.

- **Exercice 2017-2018**

Les montants des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2017-2018 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 3 décembre 2018.

3.1.6.4.2 Tableau sur les options de souscription d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Sans objet.

3.1.6.4.3 Tableau sur les options de souscription d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Sans objet.

3.1.6.4.4 Tableau sur les actions attribuées gratuitement (actions de performance) durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

	Exercice 2017-2018					
(en euros)	N° et date du plan	Nombre d'actions de performance attribuées	Valorisation des actions ¹	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Gilles Cojan ²	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot ³	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Pedro Fontana ⁴	Plan 2018/1	53 793	14,4	15/06/2018	15/06/2021	Voir le tableau ci-après
Philippe Salle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

¹ Valorisation retenue pour les comptes consolidés, avant étalement de la charge et après prise en compte notamment des critères de performance.

² Président du conseil d'administration depuis le 1^{er} novembre 2017.

³ Directeur général depuis le 5 décembre 2017.

⁴ Directeur général délégué de la Société du 26 juillet 2017 au 31 octobre 2017 puis directeur général par intérim du 1^{er} novembre 2017 jusqu'au 5 décembre 2017 et enfin, directeur général délégué du 5 décembre 2017 au 31 mars 2018.

⁵ Président-directeur général jusqu'au 31 octobre 2017.

3.1.6.4.5 Tableau sur les actions attribuées gratuitement (actions de performance) devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

Sans objet.

3.1.6.4.6 Tableau sur l'historique des attributions d'options de souscription d'actions

Information sur les options de souscription d'actions	Plan 2016/1	Plan 2016/2
Date d'assemblée générale	11.03.2016	11.03.2016
Date des décisions du conseil d'administration (ou de la gérance selon le cas)	11.03.2016	27.10.2016
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	843 383	814 695
Dont les mandataires sociaux dirigeants		
Gilles Cojan Président du conseil d'administration (depuis le 1.11.2017)	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot Directeur général (depuis le 5.12.2017)	sans objet	sans objet
Pedro Fontana Directeur général délégué (du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis du 5.12.2017 au 31.03.2018) Directeur général par intérim (du 31.10.2017 au 5.12.2017)	31 367	38 272
Philippe Salle Président directeur général (du 1.10.2017 au 31.10.2017)	sans objet	sans objet

Dont les mandataires sociaux non dirigeants		
Gilles Auffret	sans objet	sans objet
Anne Busquet	sans objet	sans objet
EMESA (Emilio Cuatrecasas puis Pedro Fontana) ¹	sans objet	sans objet
SERVINVEST (Sophie Javary)	sans objet	sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	sans objet	sans objet
BIM (Robert Zolade)	sans objet	sans objet
FSP (Virginie Duperat Vergne)	sans objet	sans objet
Bernard Gault	sans objet	sans objet
Point de départ d'exercice des options	11.03.2020	27.10.2020
Date d'expiration	11.03.2020	27.10.2020
Date d'acquisition des options	11.03.2020	27.10.2020
Date de fin de période de conservation	11.03.2020	27.10.2020
Prix de souscription	16,30 € ²	18,29 €
Modalités d'exercice	sans objet	sans objet
Conditions de performance et de présence	voir note ci-dessous ³	voir note ci-dessous ⁴
Nombres d'actions souscrites durant l'exercice 2017/2018	0	0
Nombres d'actions souscrites en cumulé depuis l'attribution	0	0
Nombre d'options confirmées au 31 décembre 2018	100 072 ⁵	59 240 ⁶
Nombres cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	743 311	755 455
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2018	0	0
Taux de performance financière atteint	12,77 % ⁷	7,27 % ⁸

¹ EMESA était représentée par Emilio Cuatrecasas jusqu'au 31 août 2018, date à laquelle il a été remplacé par Pedro Fontana.

² Le prix de souscription de chaque action de la Société émise à la suite de l'exercice d'une option intègre une décote de 10 % par rapport à la moyenne des cours cotés des vingt séances de bourse précédant la date d'attribution.

³ Marge d'EBITA et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2017 (pour les membres des Executive Committee et Management Committees) et croissance du bénéfice par action publié au 30 septembre 2017 (pour les membres du Leader Committee et les Regional Directors) et (ii) condition de présence appréciée sur quatre années.

⁴ Marge d'EBITA et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2018 (pour les membres des Executive Committee et Management Committees) et croissance du bénéfice par action publié au 30 septembre 2018 (pour les membres du Leader Committee et les Regional Directors) et (ii) condition de présence appréciée sur quatre années.

⁵ Dont 100 072 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 0 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors pour le plan 2016/1.

⁶ Dont 59 240 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 0 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors, pour le plan 2016/2.

⁷ Taux (i) calculé sur la base d'un périmètre identique de bénéficiaires entre la date d'attribution et la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des options et (ii) égal au rapport entre (a) le nombre d'options confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière, hors conditions de présence (107 767) sur (b) le nombre total d'options attribuées (843 383).

⁸ Taux (i) calculé sur la base d'un périmètre identique de bénéficiaires entre la date d'attribution et la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des options et (ii) égal au rapport entre (a) le nombre d'options confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière, hors conditions de présence (59 240) sur (b) le nombre total d'options attribuées (814 695).

Présentation des plans d'options de souscription d'actions Elior Group 2016

L'assemblée générale qui s'est réunie le 11 mars 2016 a autorisé le conseil d'administration pour :

- consentir, en une ou plusieurs fois, aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société (autres que le président-directeur général d'Elior Group) et/ou des sociétés liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit (i) à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou (ii) à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci dans les conditions prévues par la loi ;
- décider que le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions représentant plus de 2,2 % du capital social de la Société au jour de l'attribution des options ;
- décider que le prix de souscription de chaque action de la Société qui serait émise à la suite de l'exercice d'une option ne pourra être inférieur à 90 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date d'attribution ;
- décider que la levée des options devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Plan 2016/1 (11 mars 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du même jour en vue de mettre en place deux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des options sont conditionnés (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres des Executive Committee et Management Committees sur la marge de l'EBITA réalisée (pour 70 % des options) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires

réalisé (pour 30 % des options) au 30 septembre 2017, et ;

- pour les bénéficiaires membres du Leaders Committee et les Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action publié entre la date d'attribution des options et le 30 septembre 2017.

Plan 2016/2 (27 octobre 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 27 octobre 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place deux nouveaux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion du président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau n°8 ci-dessous.

L'octroi et le nombre définitifs des options sont conditionnés (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres des Executive Committee et Management Committees sur la marge de l'EBITA réalisée (pour 70 % des options) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des options) au 30 septembre 2018, et ;
- pour les bénéficiaires membres du Leaders Committee et les Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action publié entre la date d'attribution des options et le 30 septembre 2018.

La résolution de l'assemblée générale de la Société du 11 mars 2016 relative à l'octroi d'options donnant droit à la souscription ou l'achat d'actions Elior Group a une durée de 38 mois et viendra donc à expiration le 11 mai 2019.

La Société ne procédera pas à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Elior Group d'ici au 11 mai 2019.

Aucune résolution relative à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions Elior Group ne sera soumise au vote de l'assemblée générale de la société le 22 mars 2019.

3.1.6.4.7 Tableau sur l'historique des attributions gratuites d'actions

a) Plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2016 et 2017

Information sur les actions gratuites	Plan 2016/3	Plan 2016/4	Plan 2017/1
Date d'assemblée générale	11.03.2016	11.03.2016	11.03.2016
Date des décisions du conseil d'administration	11.03.2016	27.10.2016	05.12.2017
Nombre total d'actions attribuées :	148 941	249 017	213 044
Dont les mandataires sociaux dirigeants			
Gilles Cojan Président du conseil d'administration (depuis le 31.10.2017)	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot Directeur général (depuis le 5.12.2017)	sans objet	sans objet	sans objet
Pedro Fontana Directeur général délégué (du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017) et directeur général par intérim (du 31.10.2017 au 5.12.2017)	15 683	19 136	sans objet
Philippe Salle Président directeur général (du 1.10.2017 au 31.10.2017)	sans objet	sans objet	sans objet
Dont les mandataires sociaux non dirigeants			
Gilles Auffret	sans objet	sans objet	sans objet
Anne Busquet	sans objet	sans objet	sans objet
EMESA (Emilio Cuatrecasas puis Pedro Fontana)¹	sans objet	sans objet	sans objet
SERVINVEST (Sophie Javary)	sans objet	sans objet	sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	sans objet	sans objet	sans objet
BIM (Robert Zolade)	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions attribuées gratuitement	11.03.2020	27.10.2020	05.12.2019
Date de fin de période de conservation	11.03.2020	27.10.2020	05.12.2019
Conditions de performance et de présence	Voir note ci-dessous ²	Voir note ci-dessous ³	Voir note ci-dessous ⁴

¹ EMESA était représentée par Emilio Cuatrecasas jusqu'au 31 août 2018, date à laquelle il a été remplacé par Pedro Fontana.

² (i) conditions de performance : marge d'EBITA (pour 70 % des actions) et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2017 (pour 30 % des actions), et (ii) condition de présence : les droits d'attribution d'actions étant caducs en cas de départ avant la date du deuxième anniversaire de la date d'attribution ou de démission avant le quatrième anniversaire de la date d'attribution et en cas de départ (autre qu'une démission) entre le deuxième anniversaire de la date d'attribution et le quatrième anniversaire de la date d'attribution, le nombre d'actions définitives sera calculé prorata temporis entre 50 % et 100 % des actions confirmées après application des conditions de performance (avec des exceptions usuelles en cas de décès ou d'invalidité).

³ (i) conditions de performance : marge d'EBITA (pour 70 % des actions) et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2018 (pour 30 % des actions) pour les membres des Executive Board et du Management Committee et sur la croissance du bénéfice par action ajusté au 30 septembre 2018 pour les membres des Leaders Committee et des Regional Directors, et (ii) condition de présence : les droits d'attribution d'actions étant caducs en cas de départ avant la date du deuxième anniversaire de la date d'attribution ou de démission avant le quatrième anniversaire de la date d'attribution et en cas de départ (autre qu'une démission) entre le deuxième anniversaire de la date d'attribution et le quatrième anniversaire de la date d'attribution, le nombre d'actions définitives sera calculé prorata temporis entre 50 % et 100 % des actions confirmées après application des conditions de performance (avec des exceptions usuelles en cas de décès ou d'invalidité).

⁴ L'attribution définitive des actions sera conditionnée à (i) des conditions de performance mesurées sur la base des comptes au 30 septembre 2018 et basées sur la génération de cash-flow opérationnel et (ii) une condition de présence de deux ans à compter de la date d'attribution.

Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2018	50 036	29 620 ¹	59 566 ²
Nombres cumulé d'actions annulées ou caduques	98 905	219 397	153 478
Actions attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2018 (non confirmées)	0	0	0
Taux de performance financière atteint	36,17 % ³	11,89 % ⁴	28,42 % ⁵

Présentation des plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2016 et 2017

L'assemblée générale qui s'est réunie le 11 mars 2016 a autorisé le conseil d'administration à :

- procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société (autres que le président-directeur général de la Société) et/ou des sociétés liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
- décider que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 0,3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Plan 2016/3 (11 mars 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée en date du même jour en vue de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee et du

Management Committee à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70% des actions gratuites) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30% des actions gratuites) au 30 septembre 2017.

Plan 2016/4 (27 octobre 2016)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 27 octobre 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee, du Leaders Committee et des Regional Directors à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres des Executive Committee et Management Committee sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70% des actions gratuites) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires

¹ Dont 29 620 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 0 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors pour le plan 2016/4.

² Dont 32 407 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 28 159 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors pour le plan 2017/1.

³ Ratio (i) calculé sur la base d'un périmètre identique de bénéficiaires entre la date d'attribution et la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions et (ii) égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière, hors conditions de présence (53 884) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (148 941).

⁴ Taux (i) calculé sur la base d'un périmètre identique de bénéficiaires entre la date d'attribution et la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions et (ii) égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière, hors conditions de présence (29 620) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (249 017).

⁵ Taux (i) calculé sur la base d'un périmètre identique de bénéficiaires entre la date d'attribution et la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions et (ii) égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière, hors conditions de présence (60 566) sur (b) le nombre total d'actions attribuées (213 044).

réalisé (pour 30% des actions gratuites) au 30 septembre 2018.

- pour les bénéficiaires membres des Leaders Committee et des Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action ajusté au 30 septembre 2018.

Plan 2017/1 (5 décembre 2017)

Le conseil d'administration a, par décision en date du 5 décembre 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place un plan d'attribution

gratuite d'actions de la Société au bénéfice des membres de l'*Executive Committee*, du *Management Committee*, du *Leaders Committee* et des *Regional Directors* à l'exclusion du président du conseil d'administration, du directeur général et du directeur général délégué de la Société.

L'octroi et le nombre définitif des actions attribuées gratuitement sont conditionnés à (i) une condition de présence appréciée sur deux années et (ii) des conditions de performance basées sur la génération de cash-flow opérationnel mesurées sur la base des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

b) Plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2018 et 2019

Information sur les actions gratuites	Plan 2018/1	Plan 2018/2	Plan 2018/3	Plan 2018/4	Plan 2018/5
Date d'assemblée générale	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018
Date des décisions du conseil d'administration	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018
Nombre total d'actions attribuées	549 655	620 427	119 280	126 078	122 440
Dont mandataires sociaux dirigeants					
Gilles Cojan Président du conseil d'administration (depuis le 31.10.2017)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Guillemot Directeur général (depuis le 5.12.2017)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Pedro Fontana Directeur général délégué (du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017) Directeur général par intérim (du 31.10.2017 au 5.12.2017)	53 793	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Philippe Salle Président directeur général (du 1.10.2017 au 31.10.2017)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Dont mandataires sociaux non dirigeants					
Gilles Auffret	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Anne Busquet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
EMESA (Emilio Cuatrecasas puis Pedro Fontana)¹	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
SERVINVEST (Sophie Javary)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
BIM (Robert Zolade)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
FSP (Virginie Duperat Vergne)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Bernard Gault	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions gratuites	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021
Date de fin de période de conservation	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021
Conditions de performance et de présence	voir paragraphe ci-dessous	voir paragraphe ci-dessous	voir paragraphe ci-dessous	voir paragraphe ci-dessous	voir paragraphe ci-dessous
Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2018 ²	0	0	0	0	0
Nombres cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	48 973	53 121	0	0	0
Actions gratuites restantes au 31 décembre 2018 (non confirmées)	500 682	567 306	119 280	126 078	122 440
Taux performance financière atteint ³	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

¹ EMESA était représentée par Emilio Cuatrecasas jusqu'au 31 août 2018, date à laquelle il a été remplacé par Pedro Fontana.

² Le nombre d'actions confirmées sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2021, et au 31 décembre 2021 pour le critère TSR.

³ Le taux de réalisation de la performance financière sera déterminé à la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions.

Présentation des plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2018

L'assemblée générale d'Elior Group du 9 mars 2018 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225 129 et suivants et L. 225 197 1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 1,2 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 15 juin 2018, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 9 mars 2018 en vue de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice de :

- concernant les salariés du groupe Elior : les catégories (i) Global Executives 1 et 2 et Top Executives 1 et (ii) Top Executives 2 - Senior Executives 1 et 2 membres du Leaders Committee ;
- concernant les salariés de la division Elior North America : les catégories (i) Top Executives 1 et (ii) Top Executives 2 et Senior Executives 1 membres du Leaders Committee ; et
- du directeur général d'Elior North America.

L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et (ii) des conditions de performance basées sur les critères suivants¹ :

- (i) *Concernant les plans au bénéfice des salariés du groupe Elior :*
- **Plan 2018/1** : concernant les catégories Global Executives 1 et 2 et Top Executives 1, sur :
 - l'objectif de croissance du BNPA² (pour 70% des actions gratuites) ; et
 - la performance du TSR Elior (pour 30% des actions gratuites) dont 50% soumises à la performance du

TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

- **Plan 2018/2** : concernant les catégories Top Executives 2, Senior Executives 1 et 2 membres du Leaders Committee, sur l'objectif de croissance du BNPA² (pour 100% des actions gratuites).

(ii) *Concernant les plans au bénéfice des salariés de la division Elior North America :*

- **Plan 2018/3** : concernant la catégorie Top Executives 1, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 70% des actions gratuites) ; et

- la performance du TSR Elior (pour 30% des actions gratuites) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

- **Plan 2018/4** : concernant les catégories Top Executives 2 et Senior Executives 1, sur l'objectif de CAGR (pour 100% des actions gratuites).

- **Plan 2018/5** : concernant le directeur général d'Elior North America :

Pour les actions de performance, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 50% des actions gratuites) ;
- l'objectif de croissance du BNPA² (pour 28% des actions gratuites) ; et

- la performance du TSR Elior (pour 22% des actions gratuites) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

Pour les actions de surperformance et de topperformance, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 70% des actions de surperformance et top-performance gratuites) ; et

- la performance du TSR Elior (pour 30% des actions de surperformance et top-performances gratuites) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

¹ Voir section 3.1.6.1 du présent Document de Référence pour les définitions qui suivent, à savoir : BNPA², TSR et CAGR.

Présentation des plans d'attribution gratuite d'actions Elixir Group 2019

Lors de la prochaine assemblée générale d'Elixir Group qui se tiendra le 22 mars 2019, il sera proposé aux actionnaires d'autoriser le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225 129 et suivants et L. 225 197 1 et suivants du code de commerce.

Le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourrait excéder 2,7 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, sans pouvoir excéder 1% par an. L'acquisition des actions attribuées gratuitement au titre de cette autorisation seront soumises à des conditions de présence et des conditions de performance exigeantes fixées par le conseil d'administration sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées sur les critères suivants ¹:

(i) Concernant les plans au bénéfice des salariés du groupe Elixir :

- Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees les conditions de performance seront :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 50% des actions gratuites) ;
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions gratuites) ; et

- la performance du TSR Elixir (pour 20% des actions gratuites) dont 50% soumises à la performance du TSR Elixir par rapport au TSR Panel et 50% soumises à la performance du TSR Elixir par rapport au TSR Indice.
- Concernant les membres du Leaders Committee et autres, la condition de performance sera :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 70% des actions gratuites) ; et
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions gratuites).
- (ii) Concernant les plans relatifs aux bénéficiaires salariés de la division Elixir North America :
 - Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees, les conditions de performance seront :
 - l'objectif de CAGR (pour 50% des actions gratuites) ;
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions gratuites) ; et
 - la performance du TSR Elixir (pour 20% des actions gratuites) dont 50% soumises à la performance du TSR Elixir par rapport au TSR Panel et 50% soumises à la performance du TSR Elixir par rapport au TSR Indice.
 - Concernant les membres du Leaders Committee et autres, la condition de performance sera :
 - l'objectif de CAGR (pour 70% des actions gratuites) ; et
 - le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30% des actions gratuites).

¹ Voir section 3.1.6.1 du présent Document de Référence pour les définitions qui suivent, à savoir : BNPA, Free cash-flow opérationnel, TSR et CAGR.

3.1.6.4.8 Tableau sur les options de souscription d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et option levées par ces derniers

(En euros)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan 2016/1	Plan 2016/2
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre 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)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet

3.1.6.4.9 Tableau sur le suivi des recommandations AFEP-MEDEF

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	oui	Non	oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Cojan Président du conseil d'administration (depuis le 1.11.2017)		X		X		X		X
Philippe Guillemot Directeur général (depuis le 5.12.2017)		X		X	X ¹		X ¹	
Pedro Fontana Directeur général délégué (du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017) Directeur général par intérim (du 31.10.2017 au 5.12.2017)	X ²			X		X		X
Philippe Salle Président directeur général (du 1.10.2017 au 31.10.2017)		X		X	X ³			X ³

¹ Voir la section 3.1.6 du présent document de référence.

² Voir la section 3.1.3 du présent document de référence.

³ Voir la section 3.1.6 du présent document de référence.

3.1.6.5 Transactions effectuées par les membres du conseil d'administration depuis le début de l'exercice 2017-2018 et jusqu'au 31 décembre 2018 sur les titres de la Société

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total (en euros)
Philippe Guillemot	Directeur général	Actions	Acquisitions	7.12.2017	17,4650	8 400	146 706,0
Philippe Guillemot	Directeur général	Actions	Acquisitions	7.12.2017	17,4300	8 400	146 412,0
Philippe Guillemot	Directeur général	Actions	Acquisitions	7.12.2017	17,4400	950	16 568,0
Gilles Cojan	Président du conseil	Actions	Acquisition	8.12.2017	16,70	2 000	33 400,0
BIM	Administrateur	Actions	Nantissements ¹	11.01.2018	17,55	626 781	-
BIM	Administrateur	Actions	Cession	26.01.2018	18,97	3 954 000	75 007 380,0
BIM	Administrateur	Actions	Cession	29.01.2018	18,97	3 364 000	63 815 080,0
BIM	Administrateur	Option d'achat	Cession ²	5.02.2018	-	-	-
BIM	Administrateur	Action	Contrat à terme sur actions ³	15.02.2018	-	-	-
BIM	Administrateur	Action	Nantissement ⁴	15.02.2018	18,07	2 000 000	-
BIM	Administrateur	Actions	Cession ⁵	6.04.2018	16,88	819 349	13 830 611,1
CDPQ	Administrateur	Actions	Paiement du dividende en actions ⁶	17.04.2018	16,88	281 147	4 745 762,7
BIM	Administrateur	Action	Paiement du dividende en actions ⁷	17.04.2018	16,88	774 062	13 066 166,6

¹ Inscription en date du 11 janvier 2018 sur un compte-titres nanti de 626.781 actions Elior Group conformément aux stipulations d'un contrat de crédits conclu en date du 28 juin 2016 tel que modifié par avenants successifs. Ce nantissement complémentaire, d'une valeur de 11 000 006,55 € (selon le cours de bourse de clôture du 9 janvier 2018), complète le nantissement réalisé le 29 septembre 2017 (cf. document de référence 2016/2017). Il porte le nombre total d'actions inscrit sur le compte-titres nanti à 2.862.418 actions Elior Group. La valeur de ce nantissement est susceptible d'évoluer en fonction du montant des obligations garanties.

² BIM a conclu le 5 février 2018 avec un prestataire de services d'investissement, un contrat d'options sur l'action Elior group, aux termes duquel BIM a vendu à sa contrepartie des options d'achat portant sur un nombre d'actions Elior Group déterminé le 15 mars 2018. La prime versée à BIM au titre de la vente des options d'achats susvisées a également été déterminée le 15 mars 2018 (cf. ci-dessous).

³ Le 15 février 2018, BIM a mis en place un financement structuré avec un prestataire de services d'investissement. L'opération de financement structuré consiste en un contrat à terme prépayé ayant pour sous-jacent l'action Elior Group, à dénouement soit physique soit monétaire au choix de BIM. Ledit contrat comporte une protection en cas de baisse de l'action Elior Group (prix plancher), assurant la couverture de ce financement, moyennant l'octroi au prestataire de services d'investissement d'une partie de la hausse de l'action Elior Group (prix plafond). Le montant du financement structuré, qui sera versé par le prestataire de services d'investissement à BIM, s'élève à 33 051 326,62 €. 2 000 000 actions Elior Group sont concernées par ledit contrat. En garantie de ses obligations, BIM a nantit 2 000 000 d'actions Elior Group au profit du prestataire de services d'investissement (cf. ci-dessous). L'échéance finale de l'opération se situe en juin 2023.

⁴ Le 15 février 2018, BIM a constitué un nantissement de compte-titres sur lequel sont inscrites 2 000 000 actions Elior Group. La valeur du nantissement s'élève à 36 140 000 euros selon le cours de bourse de clôture de l'action Elior Group du 14 février 2018. Le nantissement est destiné à garantir les obligations de BIM au titre d'un contrat à terme prépayé conclu avec un prestataire de services d'investissement le 15 février 2018 (cf. ci-dessus).

⁵ Le 5 février 2018, BIM a conclu avec un prestataire de services d'investissement un contrat d'options sur actions Elior Group, aux termes duquel BIM a vendu ses options d'achat portant sur un total de 819 349 actions Elior Group. La conclusion de ce contrat d'options a fait l'objet d'une première déclaration de dirigeants par BIM auprès de l'AMF le 7 février 2018 (cf. ci-dessus). Le 6 avril 2018, le prestataire de services d'investissement a exercé la totalité des options d'achat susvisées au prix d'exercice de 16,88 euros par action, soit un prix d'exercice global de 13 830 611,12 euros.

⁶ Exercice de l'option pour le paiement du dividende en action d'Elior Group, conformément aux termes des 3^{ème} et 4^{ème} résolutions adoptées par l'assemblée générale de la Société le 9 mars 2018.

⁷ Exercice de l'option pour le paiement du dividende en action d'Elior Group, conformément aux termes des 3^{ème} et 4^{ème} résolutions adoptées par l'assemblée générale de la Société le 9 mars 2018.

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total (en euros)
FSP	Administrateur	Actions	Païement du dividende en actions ¹	17.04.2018	16,88	215 837	3 643 628,6
Anne Busquet	Administrateur	Actions	Païement du dividende en actions ²	17.04.2018	16,88	40	675,2
Gilles Auffret	Administrateur	Actions	Païement du dividende en actions ³	17.04.2018	16,88	373	6 296,2
Philippe Guillemot	Administrateur	Actions	Païement du dividende en actions ⁴	17.04.2018	16,88	441	7.444,0
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Païement du dividende en actions ⁵	17.04.2018	16,88	49	827,1
Gilles Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	6.12.2018	12,64	4 000	50 580,0
Gilles Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	6.12.2018	12,37	4 000	49 516,0
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	10.12.2018	11,98	6 000	71 905,80
Gilles Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	10.12.2018	12,09	4 000	48 368,0
Gilles Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	11.12.2018	11,91	4 000	47 664,0
Gilles Cojan	Administrateur	Actions	Acquisition	11.12.2019	12,00	10 000	120 000,0
Bernard Gault	Administrateur	Actions	Acquisition	13.12.2018	12,19	1 000	12 190,0
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	24.12.2018	12,38	4 352	53 896,91
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	27.12.2018	12,36	67 712	837 414,62
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	28.12.2018	12,49	1 429	17 859,21

¹ Exercice de l'option pour le paiement du dividende en action d'Elior Group, conformément aux termes des 3^{ème} et 4^{ème} résolutions adoptées par l'assemblée générale de la Société le 9 mars 2018.

² Exercice de l'option pour le paiement du dividende en action d'Elior Group, conformément aux termes des 3^{ème} et 4^{ème} résolutions adoptées par l'assemblée générale de la Société le 9 mars 2018.

³ Exercice de l'option pour le paiement du dividende en action d'Elior Group, conformément aux termes des 3^{ème} et 4^{ème} résolutions adoptées par l'assemblée générale de la Société le 9 mars 2018.

⁴ Exercice de l'option pour le paiement du dividende en action d'Elior Group, conformément aux termes des 3^{ème} et 4^{ème} résolutions adoptées par l'assemblée générale de la Société le 9 mars 2018.

⁵ Exercice de l'option pour le paiement du dividende en action d'Elior Group, conformément aux termes des 3^{ème} et 4^{ème} résolutions adoptées par l'assemblée générale de la Société le 9 mars 2018.

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.

3.2.1.1.2 Risque de signature de contrats dans des conditions économiques dégradées

Des conditions économiques défavorables ont affecté les activités du Groupe et pourraient, à l'avenir, 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. Le Groupe réalise ainsi 36,6 % de son chiffre d'affaires de restauration de concessions en France, 27,9 % en Péninsule Ibérique, 13,1 % aux États-Unis et 9,9 % en Italie. Les activités du Groupe en Europe avaient été affectées par la faible performance de l'économie dans cette zone entre 2008 et 2015. En Espagne, par exemple, le marché de la restauration de concession avait connu, de 2008 à 2015, 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 le *goodwill* d'Areas, comptabilisées à hauteur de 25 millions d'euros au 30 septembre 2012 et de 63 millions d'euros au 30 septembre 2013 (pour le détail du risque relatif aux *goodwill*, voir 3.2.1.2.15 « Le

Groupe a comptabilisé des *goodwill* importants et pourrait ne jamais récupérer intégralement la valeur de ceux-ci » du Document de Référence).

Toutefois, 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 de nouveau dans les pays où le Groupe est présent.

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. Concernant les activités de restauration collective et de services, les concurrents du Groupe vont des petites entreprises locales aux multinationales possédant des ressources financières importantes.

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 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.

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). À titre d'exemple, des prix du pétrole élevés, ou en hausse, peuvent freiner la croissance des ventes en raison de la hausse des prix des billets d'avions provoquée par celle du carburant. De même, un prix de l'essence plus élevé pour les voyageurs ainsi qu'un coût de la vie qui augmente sont autant de facteurs qui pourraient avoir un impact significatif défavorable sur la consommation des clients du Groupe.

Le marché des voyages est également soumis à des risques liés à la perception de la sécurité des voyageurs. La survenance de nombreux événements sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle, tels que des conflits armés, des attaques terroristes comme l'attentat perpétré à Barcelone en août 2017, des épidémies, des intempéries comme les ouragans Irma passé en septembre 2017 à Saint-Martin puis en Floride aux États-Unis et Florence qui a impacté la côte est des États-Unis en septembre 2018, des catastrophes naturelles comme le tremblement de terre de septembre 2017 à Mexico 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, comme, en France, la grève perlée qui s'est déroulée d'avril à juin 2018 à la SNCF, 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 principaux 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 la France pour environ 64 % 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.

Le Groupe reste dépendant d'un nombre restreint de fournisseurs clés sur certains des marchés sur lesquels il opère. En France, au cours de l'exercice 2017-2018, le premier fournisseur représente 20,4 % des achats alimentaires du Groupe. Les cinq premiers fournisseurs représentent quant à eux 43,1 % et les dix premiers 55,2 % 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.

Si un ou plusieurs de ses dirigeants sont dans l'incapacité ou ne souhaitent pas demeurer à leurs postes actuels, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer facilement ou de fournir la formation nécessaire à des remplaçants potentiels pour le bon exercice de leurs fonctions. Si le Groupe n'est pas en mesure de recruter ou de retenir du personnel disposant des compétences requises ou de les former de manière efficace, son activité pourrait être affectée et ceci pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.2.3 Le Groupe est exposé aux risques liés à l'implantation sur de nouveaux marchés ou à l'acquisition d'entreprises ou cession d'entités opérationnelles qu'il pourrait réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie

Le Groupe a procédé, dans le passé, à des acquisitions stratégiques et ciblées dans le cadre de sa stratégie de croissance dans chacune de ses activités de restauration collective, 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. La Société dispose de lignes de *credit revolving* non garanties « *uncommitted* » d'un montant de 450 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.

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 précision 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 et/ou de tensions sur les marchés du travail nationaux compte tenu du retour au plein emploi dans certains pays. Le Groupe détermine ses besoins en effectifs en s'appuyant sur l'étude d'un certain nombre de facteurs, tels 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 des dites charges en France car près de la moitié des effectifs du Groupe se situe dans ce pays.

La réglementation en matière de droit social et 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. Elles ne permettraient pas d'éviter des conflits avec des employés et des instances représentatives du personnel. Le Groupe 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. Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de les renégocier en temps utile, et il serait alors exposé à des pertes en raison de coûts plus élevés que prévus. Par ailleurs, même si le Groupe est en mesure de transférer la charge liée à la hausse des coûts sur ses clients, il

pourrait perdre des parts de marché en raison d'une perte de la valeur perçue de ses services. Toute incapacité du Groupe à contrôler les coûts ou à s'adapter à la hausse des coûts pourrait donc avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.2.7 Le Groupe peut être dans l'incapacité de remporter de nouveaux contrats et les contrats remportés peuvent ne pas produire les résultats escomptés

Le succès de chacune des activités du Groupe repose sur sa capacité à créer de la croissance organique en remportant de nouveaux contrats de sous-traitance des clients et opérateurs de concessions.

Une grande partie des activités de restauration collective, 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, 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. 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, de 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 par exemple décider de ré-internaliser certaines prestations fournies par le Groupe. La perte d'un contrat important ou la perte simultanée de plusieurs contrats pourrait alors avoir une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et sur la situation financière du Groupe. En outre, l'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services du Groupe pourrait nuire à sa réputation et ainsi impacter significativement la faculté du Groupe à remporter de nouveaux contrats, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

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. Le Groupe ne peut garantir que les provisions pour créances douteuses seront suffisantes aux fins de couvrir les risques de crédit auxquels le Groupe est exposé. Des incidents de paiement importants ou récurrents pourraient avoir une incidence défavorable

significative sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

3.2.1.2.10 Le Groupe peut ne pas être en mesure de conclure ou mettre en œuvre les termes des contrats de franchise ce qui impacterait négativement l'activité de restauration de 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

certaines 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 15 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 tel que, par exemple, la campagne qui a débouché sur le référendum du 1^{er} octobre 2017 en Catalogne ou les négociations relatives au Brexit de la Grande Bretagne, 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. 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 2018, le Groupe exploitait 125 cuisines centrales : 61 en France, 30 en Italie, 22 en Espagne, 6 aux États-Unis, et 6 en Inde dans lesquelles sont préparés des repas à livrer à divers clients de restauration collective du Groupe dans les marchés de l'enseignement, de la santé et pénitentiaire. 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 pourrait connaître 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 notamment 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. 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 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, également, 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 n'étaient pas disponibles à l'avenir, quelle qu'en soit la raison, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de satisfaire ses besoins de financement, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

3.2.1.2.15 Le Groupe a comptabilisé des *goodwill* importants et pourrait ne jamais récupérer intégralement la valeur de ceux-ci

Le Groupe a comptabilisé des *goodwill* importants. Le total des *goodwill*, qui représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la juste valeur des actifs nets des entreprises acquises, était de 2 541 millions d'euros au 30 septembre 2018, représentant 47,4 % de l'actif total du Groupe. Le *goodwill* 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. Le groupe a ainsi comptabilisé une charge pour dépréciation du goodwill de 63,7 millions d'euros dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2018 suite au test de dépréciation tel que décrit au point 6.6. Le Groupe ne peut garantir qu'il ne constatera pas d'autres dépréciations de *goodwill* à l'avenir. Toute dépréciation à venir des *goodwill* entraînerait une diminution significative des résultats du Groupe et de ses capitaux propres selon les normes IFRS. À titre d'exemple, le Groupe avait comptabilisé une charge de dépréciation du *goodwill* d'Áreas pour un montant de 25 millions d'euros dans les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2013, après une dépréciation de 63 millions d'euros

enregistrée au 30 septembre 2012 au titre des activités opérée par Areas Ibérique.

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 2018, le montant total de l'endettement financier brut du Groupe s'élevait à 1 973,6 millions d'euros (voir la section 4.7.1.2.2 « 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 4.7.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence).

3.2.1.3.2 En tant que société holding, la Société dépend de la capacité de ses filiales opérationnelles à générer des profits et à assurer le service de la dette. Toute baisse de leurs bénéfices ou de leurs capacités à rembourser leurs dettes pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la flexibilité financière du Groupe

La Société est une société holding qui exerce ses activités indirectement à travers des filiales opérationnelles (voir la section 1.5 « Organigramme » du Document de Référence). Les filiales opérationnelles du Groupe détiennent ses actifs, et la quasi-totalité des bénéfices et des flux de trésorerie du Groupe leur est

attribuée. Si les bénéfices de ces filiales opérationnelles venaient à baisser, les bénéfices et les flux de trésorerie du Groupe seraient affectés, et les filiales affectées pourraient ne pas être en mesure d'honorer leurs obligations, notamment leurs dettes, ou de verser des dividendes à la Société ou à ses filiales intermédiaires.

Les flux de trésorerie de la Société proviennent principalement de la perception de dividendes, des intérêts et du remboursement de prêts intra-groupe par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires. Toute baisse des bénéfices, ou l'impossibilité ou l'incapacité des filiales du Groupe à effectuer des paiements à d'autres filiales du Groupe ou à la Société 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 4.7.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence) usuels pour ce type de contrat.

Les restrictions contenues dans le Contrat de Crédit Senior 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 2018, s'élevaient à environ 132 000 salariés, et engendraient des charges de personnel correspondant à 44 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. 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.

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 33,4 % 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, la trésorerie 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 importants 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. À 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. Le 7 mai 2015, l'autorité de la concurrence 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 le 29 juillet 2015. Par jugement rendu le 1^{er} avril 2016, le Tribunal Administratif a annulé dans son intégralité la décision de l'autorité de la concurrence du 7 mai 2015, qui a fait appel de la décision le 30 juin 2016. La société demeure toujours dans l'attente d'une décision. Compte tenu des circonstances aucune provision n'a été comptabilisée à ce jour au titre de cette procédure. La Société considère au surplus ce risque comme non significatif au regard de la taille du Groupe.

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 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, 6 % des salaires bruts versés à ces salariés en 2014, 2015 et 2016 et à 7 % pour les salaires versés à compter du 1^{er} janvier 2017. Le taux du CICE a été ramené à 6% pour les salaires versés à compter du 1^{er} janvier 2018, conformément au projet de loi de finances pour 2018. 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 2018.

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.

La loi de finances pour 2018 a supprimé le CICE à compter du 1^{er} janvier 2019 et l'a remplacé par un allègement de cotisations patronales. Toute modification ou report de cet allègement, 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 la neutralité voulue par la transformation du CICE en allègement de charges 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 de cet allègement, ce qui pourrait avoir un impact sur le chiffre d'affaires et les marges du Groupe et diminuer ou supprimer les effets de cet allègement.

3.2.1.4.5 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^{er} 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 2018, le montant des impôts différés actifs du Groupe s'élevait à 190 millions d'euros et la base d'impôts des pertes reportables disponibles pour imputation était de 360 millions d'euros. L'activation des reports déficitaires sur l'exercice clos le 30 septembre 2018 s'élevait à un montant de 105,9 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.

3.2.1.4.6 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 1.6.5.1 « 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.

3.2.1.5 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 2018, les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, le Mexique et les États-Unis, représentaient plus de 28,9 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont 6,5 % pour le Royaume-Uni et 20,3 % 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 2018 (0,884779) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidé de respectivement 21,8 millions d'euros et 0,2 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 2018 (1,190259) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 68,0 millions d'euros et 0,2 millions d'euros.

Le financement externe du Groupe est majoritairement libellé en euro, à l'exception des financements en dollars américains suivants : (i) les obligations émises par Elior

dans le cadre d'un placement privé pour un total de 100 millions de dollars, (ii) la facilité D mise en place dans le cadre du Senior Facility Agreement pour un total de 344 millions, ainsi que (iii) la ligne de crédit revolving RCF USD-3 pour un montant total de 250 millions de dollars, utilisée à hauteur de 89,5 millions de dollars au 30 septembre 2018.

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 pas de clauses l'obligeant à couvrir tout ou partie de l'exposition au risque de taux pour tout ou partie de sa dette.

Aucune garantie ne peut être donnée 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 pour la totalité de dettes à taux variables. L'exposition nette au risque de taux au 30 septembre 2018, avant et après opération de couverture, est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)

Au 30 septembre 2018

	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		11,7		84,4	0	72,7			0	72,7
De 1 à 5 ans				1 739,1	0	1 739,1		(1 344,6)	0	394,5
Plus de 5 ans				150	0	150			0	150
Total	0	11,7	0	1 973,5	0	1 961,8	0	(1 344,6)	0	617,2

(1) Placements de trésorerie inscrits en valeurs mobilières de placement au bilan.

(2) Essentiellement dette syndiquée (i) de la Société et d'Elior Participations SCA, en euros et en dollars US au titre du Contrat de Crédit Senior, (ii) du placement privé en dollars américains, et (iii) des programmes de titrisation.

(3) Couvertures fermes (SWAP), en euros et en dollars US, en place sur les exercices 2018-2019 et 2019-2020. La quote-part de couvertures fermes pour l'exercice 2020-2021 est de 722,3.

Le pourcentage de la dette à taux variable couverte est égal à 68,1 %.

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 6,2 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 2018	
	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation de +1 % des taux d'intérêts sur l'exercice	(6,2)	55,1
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 tableau ci-après présente la ventilation des passifs financiers non-dérivés au 30 septembre 2018 par échéance contractuelle.

(En millions d'euros)

Au 30 septembre 2018

	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts moyen terme - Elior Group		1 539,4	150,0	1 689,4
Emprunts moyen terme - Elior Participations				
Sous-total dettes bancaires		1 539,4	150,0	1 689,4
Emprunt obligataire Elior Group (placement privé USD)		86,1		86,1
Emprunts et dettes financières divers ¹		88,2		88,2
Crédit-bail et location financière	19,9	23,5		43,4
Autres	64,5	1,9		66,4
Sous-total autres dettes	84,4	199,7		284,1
Total dettes financières	84,4	1 739,1	150,0	1 973,5

(1) Essentiellement 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 450 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 4.7.1.2.2 « Passifs Financiers » du Document de Référence).

Pour plus d'informations sur les sources de liquidité du Groupe, voir la section 4.7.1 « 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 2017

et 2018, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

3.2.1.5.5 Risques sur actions et autres instruments financiers

Le Groupe estime qu'il n'est pas exposé à un risque de marché sur actions et autres instruments financiers significatif.

3.2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

3.2.2.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été établie sous la responsabilité du président du conseil d'administration et fait partie intégrante du rapport du président au titre de l'article L. 225-37 du code de commerce. Il a été préparé avec l'appui de la direction 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 Elixir Group ;
- 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, des systèmes d'information, du contrôle interne et de l'audit interne.

Les différentes zones (elles-mêmes constituées de pays et de *business units*) ont également contribué activement à la description du système de contrôle interne dont il est fait état dans le présent rapport.

Le rapport ainsi que les diligences qui l'ont sous-tendu ont fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 27 novembre 2018 et a été présenté au conseil du 3 décembre 2018. Il a été approuvé dans son ensemble

par le conseil d'administration lors de sa réunion du 23 janvier 2019.

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 (zones, pays, *business units*) opérationnelles françaises et étrangères.

Par ailleurs, le système de contrôle interne s'applique à l'ensemble des activités du Groupe ou aux zones et *business units* concernés, 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 objectifs.¹

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 au sein du Groupe ;
 - modalités de rémunérations des cadres dirigeants ;
 - investissements et engagements donnés (cautions, avals, garanties) ;
 - communication financière 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 ses différentes zones et *business units*, tels que le réseau de correspondants en matière de contrôle interne et de RSE, d'auditeurs internes décentralisés, l'ensemble des interlocuteurs sécurité des systèmes d'information, de responsables sécurité/assurance.

¹ 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 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 d'Elior Group est, au 30 septembre 2018, fondée sur la séparation des fonctions de président du conseil d'administration, Gilles Cojan, et de directeur général du Groupe, Philippe Guillemot, nommé le 5 décembre 2017. L'organisation de la Gouvernance a été modifiée par le conseil d'administration de la Société en date du 26 juillet 2017, qui a décidé de modifier la structure de la gouvernance de la Société et de dissocier les fonctions de président et de directeur général, avec effet au jour du départ de Philippe Salle, soit le 31 octobre 2017 ;
- le comité d'audit, tenu par les missions qui lui incombent telles qu'elles 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, le directeur du contrôle financier groupe et le chief compliance officer groupe qui supervise le contrôle interne. Il examine et revoit annuellement 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. Il est également informé de leurs programmes de travail. Il est destinataire d'une synthèse périodique des 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. chapitre 3 « gouvernement d'entreprise - RFA »).

c) Répartition des rôles et responsabilités en matière de contrôle interne

L'organisation du contrôle interne au sein du Groupe est placée sous l'autorité du directeur général du Groupe.

L'organisation juridique du Groupe (mandats sociaux) est en cohérence avec l'organisation opérationnelle et fonctionnelle. Au-delà de sa présence dans les conseils d'administration des sociétés qui composent le Groupe, la Société assure, par l'intermédiaire principalement de sa direction générale, une présence régulière dans les organes de gestion de ses entités opérationnelles.

Le Groupe est en particulier doté d'un système de délégations de pouvoirs formalisé par les directions juridiques des opérations de chaque zone pour l'ensemble de ses *business units*. 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 alignées avec l'organisation actuelle du Groupe. Ces documents sont complétés par les règles et politiques du Groupe qui définissent les orientations pour chacune des principales fonctions et processus critiques.

d) Politique de développement des ressources humaines - gestion des emplois et des compétences

En matière de développement des ressources humaines, l'organisation mise en place vise à renforcer l'autonomie des zones dans chaque pays sur la gestion des compétences et le développement de carrière de leurs collaborateurs.

Seuls les membres des comités de direction des zones, soit environ un collectif de 120 collaborateurs, font l'objet d'un suivi par la direction talents du Groupe.

Chaque zone est donc en charge de la définition et la mise en œuvre de sa politique de développement des ressources humaines. Cependant, pour des raisons de coûts et d'optimisation de l'organisation, les différentes directions de ressources humaines des zones ont conservé un outil de gestion commun, « Elior Group Talents », administré centralement par le corporate.

Ce nouvel équilibre permet aujourd'hui à chaque direction des ressources humaines d'adapter sa politique de gestion des talents à ses priorités locales tout en s'appuyant sur un dispositif global.

En ce qui concerne la population des cadres dirigeants du Top 120, les différents processus de gestion sont définis par la direction talents groupe : programmes de

formation, plans de rémunération court et long terme, revue des talents, plans de succession.

Cet ensemble d'actions a pour objectif d'aligner l'action des collaborateurs avec la stratégie du Groupe et d'assurer la pérennité de management à la tête des différentes zones et fonctions. Parallèlement, les équipes de formation des différentes zones et *business units* répondent aux besoins spécifiques de leurs collaborateurs par une offre de formation adaptée.

Elior Group encourage et accompagne la mobilité de ses collaborateurs entre ses différents marchés, activités et filières. 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 Group recrutement, et à compétences égales, une candidature interne est systématiquement privilégiée.

Enfin, Elior Group veille à l'équité interne et à la compétitivité externe des packages de rémunération de ses collaborateurs.

Les cadres dirigeants bénéficient d'un dispositif de bonus annuel. [à mettre à jour] Ce dispositif vise à mobiliser les collaborateurs clés autour de l'ambition de développement d'Elior Group en accordant une part significative aux critères financiers d'EBIT, d'EBITDA et de free cashflow. Parallèlement, des critères de « feuille de route » sont définis par marchés afin de soutenir la réalisation des critères financiers, au travers, notamment, du 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 » éventuelle de chaque collaborateur sur son périmètre d'action.

L'ensemble de ces dispositifs favorise la rétention des collaborateurs du Groupe, 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 principes d'éthique fondamentaux d'Elior Group rappelés sur le site intranet du Groupe. Ils illustrent une démarche volontariste traduisant les principes directeurs internationaux adoptés et reconnus par le Groupe : la déclaration universelle des droits de l'Homme, la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail,

le Global Compact des Nations unies et les objectifs de développement durable des Nations unies.

Les principes d'éthique abordent les thèmes de l'éthique au quotidien et de l'éthique du management, ils traitent également des relations avec les actionnaires et les pouvoirs publics ainsi que les relations avec les clients, les fournisseurs et les acteurs de la société civile.

Les principes d'éthique, traduits dans toutes les langues des pays où le Groupe est présent, ont été diffusés le 22 juillet 2016 après validation par le président-directeur général du Groupe et sont disponibles sur l'intranet et le site internet du Groupe.

f) Prévention et gestion de la fraude et de la corruption

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « loi Sapin 2 ») est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017. Elior ainsi que l'ensemble de ses filiales, au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du même code sont soumises aux dispositions de cette loi.

Des groupes de travail ont été constitués en vue de concevoir les procédures prévues à l'article 17.II de la loi Sapin 2 et de fixer les modalités d'application des mesures mentionnées dans le même article.

Les travaux de ces groupes ont porté notamment sur la rédaction d'un code de conduite diffusé dans les six principales langues du Groupe, à savoir, français, anglais, espagnol, italien, allemand et portugais et du régime disciplinaire correspondant, la mise en place d'un dispositif d'alerte interne ouvert à tous les pays dans lesquels Elior Group est implanté, la réalisation d'une cartographie des risques de corruption, la définition des procédures de contrôles comptables, la rédaction d'un programme de formation et la mise en place de procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires.

Pour compléter le dispositif et assurer la meilleure compréhension de tous, un site internet Elior Group Integrity (<https://integrity.eliorgroup.net>) a été créé.

La responsabilité du contrôle et de l'évaluation des mesures et procédures mises en œuvre a été confiée à la direction de la compliance 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.¹

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 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 peut s'exposer et de mieux les maîtriser, pour le bon déploiement de sa stratégie. Mis en œuvre par les opérationnels, animé par la direction de la compliance du 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 correspondants 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.

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une mise à jour et d'une auto-évaluation annuelle au niveau des zones du Groupe et les conclusions sont présentées au comité d'audit.

Les plans d'action sont mis en œuvre par les managers locaux sous la responsabilité des directions de zones ou fonctionnelles.

Un outil de GRC (Governance, Risk & Compliance), permettant de réaliser les campagnes de contrôle interne et d'évaluation des risques, est actuellement déployé sur l'ensemble des activités du Groupe.

Cartographie des risques Elior Group :

Une première 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.

En septembre 2016, la direction du contrôle interne a réalisé une cartographie des risques à l'aide d'un outil de GRC (Governance, Risk & Compliance) déployé sur l'ensemble des activités du Groupe à l'exception des activités de restauration collective aux États-Unis.

Cette nouvelle cartographie, portant sur l'exercice 2015-2016, a été présentée au comité d'audit au cours du premier trimestre de l'année civile 2017.

Au cours de l'exercice 2016-2017, de nouveaux risques ont été identifiés comme prioritaires et ajoutés aux risques répertoriés dans la cartographie précédente. L'évaluation de l'ensemble des risques a permis d'établir une nouvelle cartographie pour l'exercice 2016-2017.

¹ COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

Les activités de restauration collective aux États-Unis ont été intégrées, cette fois, à cette démarche. Cette nouvelle cartographie, portant sur l'exercice 2016-2017, a été présentée au comité d'audit.

Au cours de l'exercice 2017-2018, une nouvelle cartographie a été réalisée en septembre 2018. Cette dernière cartographie a eu pour périmètre l'ensemble des activités d'Elior Group.

Cartographie des risques de fraude et de corruption :

Au cours de l'exercice 2016-2017, un programme de lutte contre la fraude et la corruption a été déployé sur l'ensemble du Groupe. Des risques liés à la fraude et à la corruption ont été définis.

En février 2017 et en prévision de l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, une première campagne d'auto-évaluation a été lancée sur l'ensemble d'Elior Group (à l'exception d'Elior North America).

À l'issue de cette campagne, la cartographie des risques de fraude et de corruption du groupe a été dressée et présentée au comité d'audit du 23 mai 2017.

En février 2018 une seconde campagne d'auto-évaluation a été lancée sur l'ensemble d'Elior Group.

À l'issue de cette campagne, la cartographie des risques de fraude et de corruption du groupe a été dressée et présentée au comité d'audit du 27 septembre 2018.

3.2.2.2.2 Gestion des risques assurables

La direction des assurances et de la prévention des risques groupe, 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 deux personnes qui s'appuie sur un réseau de correspondants internes (métiers et/ou géographiques : correspondants assurance, responsables hygiène et sécurité, directeurs financiers, et externes (ingénieurs d'assurances)).

Elle définit la politique d'Elior Group en matière de prévention des dommages aux biens et développe une politique de réduction des risques contractuels en collaboration avec les juristes des filiales 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 2018 une solidité financière supérieure ou égale à « A Stable » chez Standard & Poor's ou « Baa 1 Stable » chez Moody'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 Group, via des polices locales intégrées ou non intégrées, et via le programme du Groupe.

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 et de la prévention des risques groupe 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 et de la prévention des risques groupe a développé plusieurs dispositifs de prévention des risques assurables :

1. diffusion de consignes de sécurité relatives aux risques opérationnels majeurs d'Elior Group, rédigées par les responsables sécurité du Groupe en partenariat avec les ingénieurs d'assurances (partage des bonnes pratiques) ;
2. organisation de visites de risques, sur une vingtaine de sites d'Elior Group 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 d'Elior Group.

Enfin, en décembre 2016, dans le cadre de la démarche GRC, les bonnes pratiques relatives à la gestion des assurances ont été évaluées pour l'ensemble des activités du groupe (hors les activités de restauration collective aux USA).

Les conclusions de cette campagne ont été présentées au comité d'audit du 23 mai 2017.

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 règles.¹

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 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 directeur général groupe, qui a pour mission de veiller en permanence au caractère performant et à l'application effective des deux niveaux de contrôle définis ci-dessus.

3.2.2.3.1 Hygiène et sécurité des aliments

Dans chaque pays où le Groupe est présent, les directions générales des opérations ont mis en place, sous l'égide de la direction générale du Groupe, des fonctions « achats » et « qualité » qui leur permettent d'assurer au mieux la sécurité des aliments au niveau de leurs activités. Ces fonctions définissent notamment la politique et les procédures de sécurité en matière d'hygiène et de sécurité des aliments qui doivent être mises en œuvre, les moyens permettant de vérifier leur application ainsi que les procédures d'alerte à suivre en cas de situation de crise.

¹COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

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 treize personnes, qui a pour mission de :

- maîtriser et sécuriser la qualité des approvisionnements tant pour les produits alimentaires que pour les produits non alimentaires ;
- définir les règles d'hygiène pour l'ensemble des sites et en vérifier l'application ;
- apporter l'expertise technique et scientifique pour gérer les dossiers avec les services officiels ;
- gérer les alertes produits ;
- garantir la pérennité des certifications qualités d'Elior Achats France (EAF).

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), et ISO 22000 (depuis 2012).

Les filiales étrangères du Groupe ont également mis en place des systèmes de contrôle de sécurité sanitaire et alimentaire équivalents.

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

En France

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 toutes les activités d'Elior France en avril 2015.

Depuis 15 ans, le Groupe 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 Elior en matière de qualité et de sécurité des aliments par le fournisseur ;
- l'acceptation des spécifications qualité produits Elior par le fournisseur ;
- la réalisation d'un audit fournisseur (sur site et/ou documentaire selon l'activité du fournisseur).

Elior France a ainsi développé des grilles d'audit spécifiques à l'activité des fournisseurs alimentaires et non alimentaires (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.

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.

Le service qualité produits a également mis en place un plan de contrôles 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 du Groupe, de la réglementation mais aussi de l'actualité. Chaque non-conformité détectée fait ensuite l'objet d'un suivi auprès du fournisseur.

Les résultats des audits fournisseurs et des contrôles produits sont enregistrés et conservés dans une base de données centrale, dénommée « Tableau de Bord Qualité » (« TBQ »). Le Groupe dispose ainsi d'un historique détaillé de plus de 15 ans sur ces audits, soit environ 2 455 audits et plus de 23 000 analyses de matières premières. 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.

À l'international

Chaque zone du Groupe a mis en œuvre une démarche qualité allant du référencement de fournisseurs à la mise en place d'équipes dédiées à la démarche qualité, ainsi :

- En restauration de concession

Les directions des achats des zones gèrent le référencement des fournisseurs et la constitution de catalogues de produits. Les fournisseurs référencés, soit disposent de certification, soit font l'objet d'audits réalisés par le département achats ou des cabinets d'audits spécialisés.

De plus, pour une part importante de ses approvisionnements, l'activité de concessions s'approvisionne auprès des fournisseurs référencés par les franchises avec lesquelles elle opère.

Ces franchiseurs soumettent leurs fournisseurs à des processus stricts pour garantir l'hygiène et la sécurité alimentaire.

- En restauration collective

En Europe, les directions des achats des zones gèrent le référencement des fournisseurs et la constitution de catalogues de produits. Les fournisseurs référencés, soit disposent de certification, soit font l'objet d'audits réalisés par le département achats ou des cabinets d'audits spécialisés.

Aux États-Unis, afin de sécuriser la chaîne d'approvisionnement, tant en termes d'hygiène et de sécurité des aliments qu'en termes de logistique, les

approvisionnements sont concentrés sur un distributeur principal.

Enfin, l'ensemble des zones a mis en place :

- un processus de gestion des incidents fournisseurs qui font l'objet d'un suivi rigoureux et, lorsque nécessaire, de mesures correctives ;
- un processus de gestion des alertes alimentaires, ainsi qu'une veille réglementaire en la matière ;
- un processus d'information et de cohérence des pratiques relatives à l'hygiène au sein des différents sites qu'elles exploitent.

b) Sécurité des aliments et hygiène sur les sites de production

En France

Le service hygiène alimentaire (« SHA ») de la DQS a défini, en partenariat avec les opérationnels du Groupe, et pour la France, 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'Elior France comprend une centaine de pages et est distribué dans l'ensemble des restaurants du Groupe 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.). Le PMS d'Elior Groupe 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 résultats de ces audits et analyses sont enregistrés et conservés dans une base de données (dénommée « gedha »).

De plus, la DQS gère de façon centrale les alertes produits (blocage, retrait ou rappel de produits) et les suspicions « toxi-infections alimentaires collectives » (« TIAC »), en particulier avec les services officiels. Ce service peut alerter en temps réel les sites, au moyen de la messagerie électronique, d'un souci éventuel sur un produit et de l'obligation de le retirer de la consommation. Un numéro unique permet par ailleurs à l'ensemble du personnel d'Elior France de signaler rapidement au SHA toute anomalie.

À l'international

La sécurité alimentaire est garantie dans les différentes zones d'Elior Group par la mise en œuvre des bonnes pratiques existant en France, après adaptation aux réglementations locales. Ainsi :

- des audits sont régulièrement diligentés par les franchiseurs qui s'assurent que les sites respectent l'ensemble des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire et de qualité exigées par les cahiers des charges des concepts déployés ;
- afin de vérifier le respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire, chaque zone a recours à des laboratoires indépendants pour pratiquer régulièrement des audits bactériologiques ;
- la veille réglementaire est assurée par les départements qualités des filiales. Ces derniers définissent également les procédures permettant de garantir la sécurité alimentaire et animent des réunions avec les équipes opérationnelles afin de les sensibiliser à ces problématiques ;
- en cas d'alerte alimentaire, les directions d'achats des zones gèrent la diffusion de l'alerte auprès de l'ensemble des sites opérationnels grâce à une mise à jour permanente du portefeuille de site ;
- tous les salariés en opération sont formés aux règles d'hygiène et sécurité alimentaire dès l'embauche aux

moyens de session e-learning, d'affichage sur sites, et de programmes de formation spécifiques.

c) Campagne de contrôle interne

Au cours du mois de juin 2016, une campagne des bonnes pratiques en ce qui concerne la sécurité alimentaire a été réalisée sur l'ensemble du périmètre du Groupe d'alors (hors Elior North America) et a été présentée au comité d'audit d'Elior Group le 5 décembre 2016.

3.2.2.3.2 Santé et sécurité au travail

Pour garantir la santé et la sécurité de ses salariés, le Groupe 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 des 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-chaleur, cutters sécurisés, chaussures avec un meilleur niveau d'adhérence, ...);
- 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 du 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 *business unit* du Groupe 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.

Elles utilisent une trame spécifique pour son « document unique d'évaluation des risques » (« DUER »). Cette trame comporte une pré-liste de risques (non exclusive) identifiés par les *business units* en tenant compte, notamment, des conseils et indications de l'INRS et des risques spécifiques liés à chaque environnement.

Une direction sécurité aux attributions comparables à celles rencontrées en France, existe également dans les zones d'Elior Group à l'étranger, à l'exception d'Areas en Amérique latine.

Les zones, à l'international, utilisent des équipements (ou référencent des fournisseurs d'équipements) qui tiennent compte des spécificités en matière de sécurité pour les utilisateurs.

Elles ont également mis en place à destination de leurs exploitations un processus de diffusion et de contrôle d'application des règles et réglementations en matière d'hygiène et de sécurité au travail.

À l'exception d'Areas en Amérique Latine, toutes les autres zones gèrent un processus d'identification et

d'évaluation des risques sécuritaires pour le personnel sur chaque site d'exploitation et remettent à chaque salarié un « livret sécurité au travail ».

En juillet 2016, une campagne de contrôle interne ayant pour thème l'hygiène et la sécurité au travail a été menée par la direction du contrôle interne sur l'ensemble du Groupe d'alors (hors Elior North America). Les conclusions de cette campagne ont été présentées au comité d'audit du 5 décembre 2016.

3.2.2.3.3 Contrôle financier des activités opérationnelles

La direction du contrôle financier groupe assure la cohérence des informations fournies tant au niveau interne (reporting mensuel, estimés, budgets) qu'au niveau externe et réalise une mission permanente de contrôle et de suivi des opérations, des investissements et du développement des activités du Groupe. Elle est rattachée à la direction financière groupe.

Les directions financières des *business units* 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 qui coordonne leur action et au niveau fonctionnel, à leur direction générale.

Les directions financières des principales zones du Groupe ont édicté, sous l'égide de leur direction générale, des règles propres à leur périmètre opérationnel, qui découlent des règles du 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, qui découlent des bonnes pratiques édictées par Elior Group et font l'objet de campagnes de contrôle interne régulières, 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 directeur général, est chargée de concevoir et de mettre en place la stratégie système d'information du Groupe, notamment les applications comptables et financières, et de veiller à la protection de l'information et à la continuité d'activité. Elle accompagne la transformation numérique du Groupe.

Les systèmes d'information des filiales étrangères du Groupe sont sous la responsabilité des directions des systèmes d'information de chaque zone. La direction des systèmes d'information groupe définit la stratégie et les standards informatiques et digitaux du Groupe. De plus, elle coordonne et assiste les mises en place et les évolutions des systèmes d'information.

Les principes de coordination étroite d'une part et de séparation claire des rôles entre maîtrise d'œuvre par la direction des systèmes d'information et maîtrise d'ouvrage par les utilisateurs (direction du contrôle financier, direction financière 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 groupe et en lien fonctionnel fort avec l'ensemble des directions du Groupe, le responsable de la sécurité des systèmes d'information (« RSSI ») maintient la politique générale de sécurité du système d'information. Cette politique présente notamment les risques majeurs de sécurité des systèmes d'information et décrit les rôles du Comité de Pilotage Sécurité du Système d'Information présidé par le directeur général avec la participation, notamment, du directeur financier groupe et celle de responsables opérationnels.

Les initiatives suivantes ont été élaborées en partenariat avec la direction des systèmes d'information d'Elior Group :

- le directeur du contrôle Interne groupe a envoyé à l'ensemble des zones du Groupe un référentiel de bonnes pratiques « Système d'information ». Les réponses qui seront données à la campagne qui portera sur ce sujet permettront de cartographier l'application des bonnes pratiques Système d'information au sein du Groupe.
- le directeur de l'audit Interne Elior Group a défini un plan pluri annuel d'audit des systèmes d'information du Groupe ayant pour objectif de couvrir l'ensemble des activités internationales en 3 ans. Les conclusions de ces audits sont présentées au Comité de Pilotage Sécurité du SI.
- le RSSI Elior Group a conçu et déployé auprès des filiales un questionnaire d'auto-évaluation sécurité. Des audits de sécurité technique sont par ailleurs

réalisés comportant des tests d'intrusion et une évaluation de la sensibilité des collaborateurs aux meilleures pratiques de sécurité.

La sécurité des systèmes d'information du Groupe a été désignée comme un chantier stratégique au sein du plan à 3 ans (2018-2020) d'Elior Group. Un budget dédié et une organisation renforcée permettent au RSSI d'exercer ses fonctions et d'accompagner les projets de transformation de ce plan. Les points suivants ont notamment pour objectif de limiter les risques portant sur le système d'information :

- un SOC (Security Operation Center) déployé sur les systèmes d'information partagés du Groupe a pour objectif de détecter au plus vite les incidents de sécurité afin d'y appliquer un plan de remédiation efficace et proportionné. Une attention particulière est portée sur les « cas d'usage » métiers élaborés en collaboration avec les directions métiers et la direction financière d'Elior Group.
- les procédures de continuité d'activité sont en place et sont contrôlées régulièrement. 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 d'Elior Group 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.

Un programme de protection des données sensibles, résolument axé sur la sécurité des données de moyen de paiement et des données personnelles a été initié sur l'exercice. Il comprend la définition de plans d'action de mise en conformité au standard PCI-DSS (Payment Card Industry - Data Security Standard) et au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Une campagne GRC d'auto-évaluation des bonnes pratiques à mettre en œuvre en ce qui concerne la gestion des systèmes d'information sera lancée sur l'exercice à venir.

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 du 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, 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 de pouvoirs bancaires via un système dédié pour l'ensemble des *business units* du Groupe en France.

Afin d'assurer ces différentes missions, les équipes de la DFTG sont organisées en deux pôles : Front/Middle

Office et Back Office. Un réseau de trésoriers est en place dans les principales zones du Groupe pour relayer les politiques et règles du 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 : le Groupe ne recourt qu'à des transporteurs de fonds professionnels, met en œuvre des dispositifs de protection avancée 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), l'utilisation d'un logiciel de gestion des cautions et une veille active auprès de l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (« AFTE »).

En juin 2017, dans le cadre de la démarche GRC, une campagne d'auto-évaluation des bonnes pratiques en matière de gestion de trésorerie a été réalisée sur l'ensemble des activités d'Elior Group (à l'exception des nouvelles activités d'Elior en Inde).

Les conclusions de cette campagne ont été présentées au comité d'audit du 29 septembre 2017.

3.2.2.3.6 Sécurisation juridique des opérations

La direction juridique corporate groupe, rattachée à la direction financière du 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 de ses comités spécialisés, ainsi que des différents organes de direction de ses principales filiales françaises et étrangères. Elle coordonne les actions mises en œuvre par les différentes directions juridiques des filiales du Groupe, qui lui sont rattachées fonctionnellement.

Chaque *business unit*, en France et chaque zone à l'international, dispose d'une direction juridique opérations interne ou d'un cabinet conseil externe. La mission de ces cellules est de veiller à la sécurité juridique des activités des filiales de leur périmètre.

En particulier, la cellule « juridique opérations » est en charge, de façon directe ou en support des directions locales, de la protection des actifs incorporels (notamment, 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 d'Elior Group et ses filiales.

Les cellules « juridique opérations » des différentes zones interviennent de manière directe ou déléguée, en coordination des conseils externes, 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 d'Elior Group.

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 interne.¹

Afin de recueillir et de diffuser une information pertinente qui permette à chacun d'assumer ses responsabilités, Elior Group 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 ;
- différents sites intranet et des 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 zones avec les directeurs financiers et les comités exécutifs notamment).

3.2.2.5 Pilotage du contrôle interne dans le Groupe

Le référentiel de contrôle interne COSO précise 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

¹ COSO Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mises en œuvre et de pilotage – Traduction française

composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent.

Les constats sont évalués et les déficiences sont communiquées en temps voulu, les points importants étant signalés à la direction générale et au conseil d'administration.

Il existe deux principes associés à la composante « Pilotage » :

1. l'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent ;
2. l'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctives, y compris, le cas échéant, à la direction générale et au conseil d'administration.

Le pilotage du contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

3.2.2.5.1 Conseil d'administration et comités spécialisés

Le conseil d'administration et ses comités spécialisés, et en particulier, le comité d'audit, veillent à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne du Groupe.

En particulier, parmi ses missions, le comité d'audit 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 d'Elior Group doit régulièrement entendre le responsable de l'audit interne et réviser 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.

Le comité suit également les travaux réalisés par la direction du contrôle interne et, est destinataire des conclusions des campagnes de contrôle interne et des cartographies de risques réalisées régulièrement présentées par le chief compliance officer groupe qui en a dorénavant la responsabilité.

3.2.2.5.2 Comité exécutif d'Elior Group

Le comité exécutif s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

- le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans l'ensemble du Groupe, et en particulier le suivi des plans d'action identifiés ;
- des présentations sur le contrôle interne qui sont régulièrement soumises au comité exécutif. En particulier, des présentations sur les risques de contrôle interne dans les zones, considérés comme prioritaires sont réalisées par les directeurs généraux de ces zones.

En lien avec les procédures de contrôle interne, le directeur général et la directrice financière du Groupe examinent et autorisent par ailleurs les projets 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, selon une procédure Elior Group, dans la limite des pouvoirs fixés par le conseil d'administration.

3.2.2.5.3 Directions générales des zones 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 zones et des directeurs fonctionnels du Groupe.

Au sein des principales zones du Groupe, un réseau de « responsables contrôle interne » et un réseau « d'auditeurs internes » ont été constitués. Leur rôle consiste principalement à soutenir leur direction dans l'identification et le suivi 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 du 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 juillet 2015, un outil informatique de GRC (Governance, Risk and Compliance).

Cet outil est structuré de la manière suivante :

Un module "Référentiel" qui contient actuellement :

- un référentiel de bonnes pratiques groupe portant sur les domaines d'activité critiques (dix-huit domaines traités à fin 2018) que le Groupe doit gérer en permanence afin de préserver son modèle économique et la valeur de sa marque (ex : sécurité au travail, développement, hygiène et sécurité alimentaire...);
- un référentiel de programme relatif à la prévention et à la gestion de la fraude ;
- un référentiel d'actions de maîtrise portant sur les risques suivis par le comité d'audit du groupe

Un module « Risques » qui contient actuellement :

- un portefeuille de quinze risques recensés et suivis par le comité d'audit du Groupe ;
- un portefeuille de vingt-cinq risques portant sur les domaines spécifiques de la fraude et de la corruption.

Une cartographie par catégorie de risques peut dès lors être établie en évaluation brute et en évaluation nette (intégrant l'impact des actions de maîtrises mises en place face à chaque risque) tant au niveau du Groupe que de ses zones et de ses *business units*.

Un module « Plans d'action » qui permet de suivre l'évolution des plans d'actions mis en place.

Cet outil est déployé depuis mai 2018 sur l'ensemble des activités d'Elior Group, et permet de gérer des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les zones portant sur la conformité vis-à-vis des référentiels groupe ou sur le niveau de maîtrise des risques majeurs identifiés et suivis dans la cartographie des risques du Groupe.

Depuis 2015, un réseau de correspondants de contrôle interne facilite et pérennise le déploiement du référentiel de contrôle interne du Groupe. Les correspondants sont les relais et interlocuteurs des différents experts concernés dans chaque zone et *business unit* et ont pour mission d'assurer la bonne utilisation du référentiel par les utilisateurs ainsi que le bon déroulement des campagnes d'auto-évaluation.

En outre, les correspondants de contrôle interne gèrent la mise à jour des plans d'action lancés par le management de la zone suite aux autoévaluations. Ces plans d'actions portent sur l'amélioration de pratiques de la zone vis-à-vis des attentes d'Elior Group.

Régulièrement, le comité d'audit est informé des travaux gérés par la direction du contrôle interne et des résultats des campagnes d'auto-évaluation effectuées sur l'ensemble des activités du Groupe (qui portent, chaque mois, sur un référentiel particulier).

Tous les référentiels ont dorénavant fait l'objet d'au moins une campagne d'auto-évaluation. Ils seront validés de nouveau et le cas échéant complétés avant qu'ils ne soient à nouveau auto-évalués.

Ainsi ont été auto-évaluées par les zones leur conformité avec les bonnes pratiques préconisées dans les référentiels suivants :

- Environnement de contrôle
- Hygiène et sécurité alimentaire
- Hygiène et sécurité au travail
- Contrôle budgétaire
- Comptabilité
- Pilotage de l'information financière
- Assurances
- Développement
- Investissements
- Trésorerie
- Audit interne
- Ressources humaines
- Système d'information
- Juridique
- Achats, approvisionnements
- Ventes
- Marketing
- Communication

En ce qui concerne la gestion des risques, comme déjà réalisé sur l'exercice précédent, deux cartographies ont été effectuées au cours de l'année fiscale. Une première, en février 2018, portant sur les risques de fraude et de corruption ; la seconde, en septembre 2018, ayant pour objet les quinze risques identifiés par le comité d'audit.

Les campagnes d'auto-évaluation sont commentées et documentées dans l'outil GRC. La base de données de l'outil GRC est consultable par le département d'audit interne et par le chief compliance officer groupe. Les données sont communiquées systématiquement aux commissaires aux comptes.

Ainsi, le bienfondé des auto-évaluations effectuées par les zones peut être vérifié à la fois aussi bien par l'audit interne que par les commissaires aux comptes lors de leurs diligences.

Tant le directeur du contrôle interne que le chief compliance officer se voient communiquer les

conclusions des uns et des autres et peuvent assister aux réunions de rendu organisées avec les zones ou *business units* contrôlées.

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 et le renforcement de l'efficacité du dispositif de 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 et objective le degré de maîtrise des opérations à tous les niveaux du Groupe, en fonction du plan d'audit annuel approuvé par le conseil d'administration sur la recommandation du comité d'audit.

À 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 la direction de l'audit interne 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 la direction de l'audit interne groupe.

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 la direction de l'audit interne Groupe ne couvre pas, en revanche, les activités des sociétés dans lesquelles Elior Group ne détient qu'une participation minoritaire. Cependant, il revient au représentant d'Elor Group 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 groupe. 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 d'Elor Group. 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 général, 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 la direction de l'audit interne groupe.

Organisation et ressources

La direction de l'audit interne groupe est rattachée hiérarchiquement au directeur général groupe.

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 la direction de l'audit interne groupe s'élèvent à 4 personnes au niveau central.

En plus de cette équipe centrale, il existe dans les principales zones des auditeurs internes rattachés aux directeurs généraux.

Ces effectifs représentent en moyenne 1,5 auditeur interne au sein de chaque principale zone du Groupe.

Activité au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018

La direction de l'audit interne groupe a effectué, pendant l'exercice, des missions au sein de 5 des 16 zones du Groupe, qui se décomposent de la manière suivante :

- audits de sites (cuisines centrales, concessions...) ;

- audits de processus (opérationnels, juridiques, financiers et comptables) ;
- audits de suivi liés aux plans d'audit interne antérieurs ;
- missions de conseil opérationnel auprès des zones et *business units* ;
- missions ad-hoc à la demande de la direction générale ;
- évaluation des pratiques de contrôle interne (sites) ;
- audits de conformité.

Dans le cadre des missions réalisées au sein des zones, la direction de l'audit interne groupe a fait appel à des consultants externes afin de tester l'efficacité des contrôles généraux informatiques. Ces missions réalisées sous la supervision du directeur de l'audit interne groupe sont venues renforcer le programme d'évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

3.2.2.5.6 Chief compliance officer groupe

La fonction de chief compliance officer a été créée à compter du 1^{er} octobre 2018. Elle est rattachée directement au directeur général du Groupe. Cette création de poste intervient dans un contexte de réglementation accrue dans les domaines de la lutte anti-corruption, du respect du droit de la concurrence, de la sécurité au travail, de l'éthique, et de la protection des données personnelles.

Le chief compliance officer doit mettre en œuvre les règles de conformité et les procédures de contrôle interne jusqu'au suivi des contrôles de conformité. Il assure une veille en matière de dispositifs de contrôle, conseille et forme les managers à ces problématiques et assure un suivi des actions menées pour identifier les axes d'améliorations. Avec l'appui des autres fonctions transverses et des directions générales déléguées de chacune des zones, il doit mettre en place un réseau de correspondants compliance qui couvre tout le Groupe. Il doit superviser ainsi le respect des législations en vigueur dans l'ensemble des pays tout en s'assurant que les collaborateurs et les collaboratrices agissent en permanence en conformité avec les principes d'éthique Elior Group.

La mise en place de lignes de lanceurs d'alerte, de formations en présentiel sur chacun des thèmes destinés aux personnels les plus concernés et la création du site internet Elior Group Integrity (<https://integrity.eliorgroup.net>) complèteront son dispositif.

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 ;
- 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 ;
- SAP est déployé sur toutes les activités de restauration collective et de services (exception faite des États-Unis) ainsi que sur les activités de concession en France, en Italie et en Allemagne ; le projet visant au déploiement de SAP sur les activités de concession en Espagne, au Portugal, aux États-

Unis, au Mexique et au Chili est en cours. En restauration collective, un projet de déploiement de SAP en Inde est en cours et un projet concernant les activités aux États-Unis est à venir ;

- 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 d'Elior Group (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 du Groupe puis au conseil d'administration, le contenu des communications financières et rapports devant être publiés.

Parallèlement, au cours de l'exercice social, sous la supervision du directeur financier du Groupe, un projet dénommé « Nagame » a été mené par la direction du contrôle financier groupe en lien avec la direction des systèmes d'information groupe.

L'objectif de cette démarche est de doter le Groupe d'un outil prévisionnel permettant aux zones du Groupe de disposer de moyens mieux adaptés pour anticiper et réagir à court, moyen et long terme tout en permettant, au niveau des équipes *corporate* d'Elior Group, de consolider efficacement et rapidement les informations.

Avec l'aide d'un conseil externe, un cahier des charges a été établi lors de plusieurs ateliers et des outils proposés par différents éditeurs ont été testés.

A l'issue de cette première phase du projet, le logiciel de « Corporate Performance Management » (« CPM »), de l'éditeur Tagetik, a été retenu et acquis en novembre 2016.

Le module "free cashflow" a été déployé sur l'ensemble du Groupe en septembre 2017 ; pour les sociétés intégrées dans SAP, les données remontent automatiquement, pour celles qui ne le sont pas, les données sont saisies dans le module ce qui permet un suivi du free cashflow par les équipes *corporate* d'Elior Group.

La mise en place du module "budget et prévisionnel" au niveau de plusieurs zones du Groupe est prévue au cours de l'exercice à venir.

3.2.2.6.3 Organisation et responsabilité dans la production de l'information comptable et financière

Les fonctions de consolidation (réalisée sur base semestrielle) 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 du Groupe et la direction fiscale du Groupe, sous la supervision du directeur financier groupe.

La direction du contrôle financier groupe, composée, outre la direction elle-même, de quatre contrôleurs expérimentés responsables chacun du suivi de zones spécifiques, est responsable en particulier de l'analyse et de la validation des données de reporting mensuel, ainsi que du suivi et de l'instruction 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 du Groupe. Elle fixe enfin les principales règles budgétaires et de reporting et s'assure du déploiement et de la bonne compréhension des politiques comptables et de la cohérence des informations fournies au sein du Groupe.

L'outil de consolidation utilisé par le Groupe est SAP BFC (ex Magnitude). Son exploitation et sa maintenance sont effectués au sein de la direction comptable du Groupe et il est déployé sur l'ensemble du Groupe, à l'exception d'Elior North America, acquis en avril 2013 et traité actuellement comme un palier de consolidation. L'équipe centrale de consolidation se compose de trois personnes expérimentées, en reporting et en système d'information. Chacune 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 des centres de compétence SAP constituent le relais stable de la direction comptable et de la direction 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.

Chaque business line (restauration collective et services d'une part et concession d'autre part) dispose d'un centre de compétence SAP, placé sous la responsabilité du DSI de la *business line*, qui est au service des utilisateurs en accompagnant leurs demandes d'évolution du système pour mieux répondre à leurs besoins, tout en respectant les procédures du 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 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 conduite et 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 zones 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 permanent 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 du Groupe (notamment inflation générale, inflation sur les matières premières alimentaires et hausse des salaires). Les zones adaptent les hypothèses budgétaires, examinent les enjeux, les risques et

opportunités qui leurs sont propres. Elles présentent leur projet de budget fin août selon un format standard, en cohérence avec la révision du plan à 3 ans présentée lors de réunions au mois de mai. À l'issue de ces présentations, une feuille de route est établie pour chaque zone afin de recenser les plans d'actions nécessaires pour atteindre les objectifs. Les budgets sont approuvés par le conseil d'administration d'Elior Group 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, Elior Group a recours depuis de nombreuses années à un collège unique de commissaires aux comptes dont les travaux recouvrent la totalité des filiales consolidées et les travaux de consolidation avec une répartition proche de 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 comptes consolidés annuels et semestriels. Ils procèdent à la revue 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 du Groupe et de la direction 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, ils peuvent aussi prendre connaissance des évaluations de contrôle interne et de risques contenues dans la base de l'outil GRC déployé par Elior Group et les rapprocher de leurs propres évaluations.

Les risques et les processus visés par ces revues, effectuées sur base de rotations annuelles, sont ceux les plus susceptibles d'avoir une incidence sur les comptes des sociétés du Groupe.

3.2.2.6.5 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, s'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.

La direction générale est responsable en dernier ressort des informations données aux marchés, elle doit les valider.

Un processus de validation est donc mis en place, avec un comité (« Disclosure Committee ») adapté à la nature de la publication. Ce Disclosure Committee est composé du directeur général groupe, de la directrice financière

groupe, du directeur de la communication groupe, de la directrice du service de presse groupe, de la directrice des relations investisseurs groupe et du directeur juridique groupe, si nécessaire.

Afin de mettre à disposition des tiers une information comptable et financière complète et détaillée, le site internet d'Elior Group dispose d'une rubrique "Finance" qui contient, notamment, tous les documents mis à disposition au titre de l'information réglementée.

3.3 SALARIÉS

3.3.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les politiques de rémunération et avantages annexes d'Elior Group s'inspirent des meilleures pratiques du marché dans chaque pays, avec un souci constant d'équité interne et de compétitivité externe.

Ces politiques s'appuient sur une cartographie des postes qui permet de définir des principes de rémunération ou d'attribution d'avantages en fonction de la filière métier et du niveau de responsabilité et d'importance du poste. La pesée des postes permet également de réaliser des diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe à celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations.

La politique de salaire de base des différentes catégories d'encadrants est définie au regard des pratiques locales de chaque pays - via les enquêtes salariales annuelles. Un positionnement cible est défini pour chaque classe et partagé avec tous les marchés. La grille de référence d'Elior Group est établie annuellement, elle est utilisée lors des recrutements et des revues annuelles de rémunérations. Parallèlement, les enveloppes d'augmentation annuelle sont construites en tenant compte de l'inflation et des pratiques du marché.

La rémunération de base des collaborateurs contributeurs clés (employés) est régie, dans chaque pays, selon les grilles et règles définies par les branches professionnelles et les législations locales.

La politique de rémunération variable d'Elior Group a pour objectif d'assurer l'alignement de l'action des collaborateurs avec les priorités à court et moyen termes du Groupe.

3.3.2 RELATIONS SOCIALES

Au niveau européen, un comité d'entreprise européen a été mis en place. Il est régulièrement informé de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe.

Au niveau français, le comité de Groupe qui a été mis en place est l'instance privilégiée d'information des représentants du personnel et syndicaux des filiales françaises. Une commission spécialisée, créée au sein de ce comité, se consacre particulièrement à l'examen des données du tableau de bord social.

La performance s'apprécie généralement à partir de critères collectifs financiers et de critères individuels quantitatifs ou qualitatifs. Les critères financiers fixés à chaque niveau résultent d'une déclinaison en cascade du budget annuel du Groupe. Les critères individuels ont eux vocation à sécuriser la réalisation des objectifs financiers. La plupart des dispositifs intègrent la notion de seuil de performance, certains d'entre eux récompensent la surperformance.

Suivant ces mêmes principes, la part variable annuelle des 120 premiers cadres du Groupe est définie chaque année afin d'assurer l'alignement des objectifs de chacun avec ceux de chaque zone et ceux du Groupe.

En 2019, 80% de cette part variable est basée sur la réalisation d'objectifs financiers de la zone et/ou du Groupe et 20% sur la réalisation d'objectifs individuels dits de « feuille de route ». Les critères financiers retenus pour cet exercice sont principalement le cash-flow opérationnel et la croissance organique. Un seuil de déclenchement a été fixé pour chaque critère. En cas de surperformance des critères financiers du Groupe, un coefficient multiplicateur pouvant atteindre 1,5 est mis en œuvre permettant à chaque collaborateur, en cas de surperformance maximale sur tous ses objectifs de percevoir jusqu'à 187,5% de sa part variable cible.

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, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, qualité de vie au travail, égalité

professionnelle homme-femme, accords intergénérationnels).

3.3.3 ACCORDS DE PARTICIPATIONS ET D'INTÉRESSEMENT

3.3.3.1 Accords de participation

En France, la mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises qui emploient au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. À ce titre, des accords de participation ont été conclus dans les principales filiales françaises du Groupe.

Dans les autres pays du Groupe, de tels dispositifs n'ont pas été mis en place à ce jour.

3.3.3.2 Accords d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en

application de l'article L. 3312-1 du code du travail. À la date du Document de Référence, la grande majorité des sociétés du Groupe n'ont pas mis en place de dispositif d'intéressement.

3.3.3.3 Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés

Le Groupe a mis en place, en 2016, des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites dont les principales caractéristiques sont décrites à la section 3.1.5.2 du Document de Référence.

En février 2018 un plan d'actionnariat salarié "Future" a été mis en place. Il s'agit du premier plan international proposé aux collaborateurs d'Elior Group dans huit pays. Deux formules de souscription étaient proposées, l'une dite "classique" avec une décote de 20 % sur le prix d'achat de l'action et une deuxième dite "multiple" garantissant un rendement minimum de l'investissement et donc sans aucun risque pour le collaborateur.

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2017-2018

4.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	213	4.2.1	Flux de trésorerie liés à l'activité	228
4.1.1	Variations de périmètre	214	4.2.2	Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	229
4.1.2	Autres faits marquants	215	4.2.3	Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	231
4.1.3	Présentation du reporting par segments opérationnels	216	4.2.4	Incidence de la variation des taux de change et autres variations	232
4.1.4	Chiffre d'affaires	216	4.2.5	Free cash-flow	232
4.1.5	Achats consommés	219	4.3	Bilan consolidé du Groupe	233
4.1.6	Charges de personnel	220	4.4	Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2018	234
4.1.7	Autres frais opérationnels	221	4.5	Principaux franchissements de seuils à la hausse intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2018	235
4.1.8	Impôts et taxes	222	4.6	Résultat social et dividende	238
4.1.9	EBITA	223	4.7	Situation financière et trésorerie du Groupe	239
4.1.10	Amortissements et provisions opérationnels courants	224	4.8	Perspectives d'avenir	247
4.1.11	Autres produits et charges opérationnels non courants	225	4.9	Comptes consolidés 2017-2018 et annexes	249
4.1.12	Charges et produits financiers nets	225	4.10	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2017-2018 – RFA	326
4.1.13	Impôts sur les résultats	225	4.11	Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2018	332
4.1.14	Résultat des activités abandonnées	225	4.12	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2017-2018 – RFA	347
4.1.15	Résultat net part du Groupe et bénéfice net par action	226	4.13	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	352
4.2	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018	228			

4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2017-2018 - RFA

4.1 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2018	2017
Chiffre d'affaires	6 694,3	6 421,9
Achats consommés	(2 105,4)	(1 981,8)
Charges de personnel	(2 946,3)	(2 802,0)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(29,3)	(9,4)
Autres frais opérationnels	(1 056,3)	(1 028,2)
Impôts et taxes	(88,1)	(82,0)
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	1,9	2,9
EBITDA comptable	470,8	521,5
Amortissements et provisions opérationnels courants	(215,2)	(188,7)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	(22,0)	(22,9)
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	233,6	309,9
Autres produits et charges opérationnels non courants	(88,8)	(52,1)
Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	144,8	257,8
Charges et produits financiers nets	(66,3)	(61,6)
Résultat avant impôt	78,5	196,2
Impôt sur les résultats	(40,3)	(77,9)
Résultat des activités abandonnées	(0,3)	(1,2)
Résultat de la période	37,9	117,1
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	4,2	3,4
Résultat net part du Groupe	33,7	113,7
Résultat net par action (en euros)	0,19	0,66
Résultat net part du Groupe ajusté	145,8	175,7
Résultat net par action ajusté (en euros)	0,84	1,02

4.1.1 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 :

Elior North America (anciennement TrustHouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux Etats-Unis, a procédé à l'acquisition respectivement en novembre 2017 de la société CBM et en juillet 2018 de la société Bateman Community Living :

- CBM Managed Services est une société basée à Sioux Falls dans le Dakota du Sud qui opère sur le marché de la restauration en milieu pénitentiaire. CBM compte un peu moins de 1 000 collaborateurs sur 200 sites à travers 29 états. CBM réalise un chiffre d'affaires total annuel d'environ 70 millions de dollars.
- Bateman Community Living est une société spécialisée dans la livraison de repas aux seniors, à domicile ou dans des lieux de vie à travers les Etats-Unis. Bateman compte 550 collaborateurs et 200 clients. La société a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 70 millions de dollars en 2017.

Au Mexique et avec effet au 1^{er} février 2018 :

- Aerocomidas filiale d'Areas au Mexique a procédé à l'acquisition des activités de restauration aéroportuaires de LA TABA.
- LA TABA réalise un chiffre d'affaires total annuel d'environ 10 millions d'euros.

Les acquisitions décrites ci-dessus ont contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2018 à hauteur de 86,0 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 11,9 millions d'euros.

Enfin en juillet 2018, Elior Group a lancé une offre pour l'acquisition des intérêts minoritaires d'Elior North America. A l'issue de la transaction au 9 juillet 2018, la participation d'Elior Group dans Elior North America a augmenté de 74% à 92%.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017

Elior North America (anciennement Trusthouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux Etats-Unis, a procédé à l'acquisition respectivement en octobre 2016, en janvier 2017, en avril 2017 puis en juillet 2017 des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine :

- Abigail Kirsch est une société basée à New York spécialisée dans les activités de banqueting et de restauration événementielle.
- Corporate Chefs est une société basée à Haverhill dans le Massachusetts spécialisée dans les repas haut de gamme fraîchement cuisinés pour les marchés de la restauration d'entreprise et de l'enseignement. Créée en 1987, la société Corporate Chefs est présente dans huit états du nord-est des Etats-Unis.
- Lancer Hospitality est une société basée à Mendota Heights dans le Minnesota principalement dédiée à la restauration collective de sites culturels, de parcs d'attractions et d'établissements scolaires dans le centre et le nord-ouest des Etats-Unis.
- Design Cuisine, fondée en 1978, est une société de prestation de service pour les événements haut de gamme basée à Washington.

Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine réalisent un chiffre d'affaires total annuel d'environ 171 millions de dollars.

En Europe, et avec effet au 1^{er} octobre 2016 :

- Elior Ristorazione filiale de restauration collective d'Elior Group en Italie a procédé à l'acquisition de la société Hospes qui opère essentiellement en restauration d'entreprises dans le nord de l'Italie, et
- Serunion, filiale de restauration collective d'Elior Group en Espagne et au Portugal a procédé à l'acquisition de la société Hostesa qui opère essentiellement sur les marchés de la restauration en enseignement et dans les maisons de retraite en Catalogne et dans la région de Valence.

Ces acquisitions représentent un chiffre d'affaires annuel total d'environ 30 millions d'euros.

Waterfall, filiale de restauration collective d'Elior Group au Royaume Uni a procédé à l'acquisition de la société Edwards & Blake qui opère essentiellement sur les marchés de la restauration en enseignement. Edwards & Blake réalise un chiffre d'affaires annuel total d'environ 20 millions de livres.

Enfin, Elior India a acquis au second trimestre de l'exercice la totalité des activités de MegaBite ainsi

qu'une participation majoritaire de 51% dans la société CRCL, ces deux acquisitions sont localisées en Inde – MegaBite Food Services à Bangalore et Bombay et CRCL à Chennai. Le chiffre d'affaires total de ces deux sociétés est de l'ordre de 27 millions d'euros en année pleine. Ces acquisitions ont été finalisées en février 2017 et elles sont intégrées dans les comptes du

Groupe de l'exercice clos le 30 septembre 2017 depuis le 1^{er} avril 2017.

Ces acquisitions ont contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à hauteur de 145 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 10 million d'euros.

4.1.2 AUTRES FAITS MARQUANTS

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 :

Changement de gouvernance

Philippe Salle, président et directeur général du Groupe a quitté ses fonctions le 31 octobre 2017. À la suite de la décision du conseil d'administration d'Elior Group, réuni le 26 juillet 2017, de séparer les fonctions de président et de directeur général, Gilles Cojan, coopté administrateur, est devenu président du conseil d'administration du Groupe et Pedro Fontana a été nommé directeur général du Groupe par intérim, à compter du 1 novembre 2017.

Lors de sa séance du 5 décembre 2017, le conseil d'administration a décidé de nommer Philippe Guillemot au poste de directeur général d'Elior Group, Pedro Fontana devenant directeur général délégué.

Amend & Extend au contrat de crédit syndiqué

En date du 20 avril 2018, Elior Group & Elior Participations ont signé avec leurs banques le 11^{ème} amendement au SFA qui étend les échéances de remboursement de certaines de ses lignes term loan (B, D, RCF EUR-2 & RCF USD-2) de son contrat de crédit syndiqué. Ces différentes lignes ont désormais pour échéance mai 2023.

L'ensemble des lignes de financement syndiqué est désormais porté uniquement par la société Elior Group à l'exception des lignes de crédit revolving qui peuvent être tirées indifféremment par Elior Group ou par Elior Participations.

Par ailleurs, les lignes dollar américain ont vu leur marge d'intérêt baisser de 5 points de base. Le montant global des lignes impactées est de 594 millions de dollar américain.

Enfin, la ligne de crédit revolving en euros a vu son plafond d'utilisation augmenté de 150 millions d'euros pour atteindre 450 millions d'euros.

Toutes ces transactions ont été analysées comme de simples modifications sans extinction de dettes financières antérieures du Groupe.

Présentation de la stratégie 2019-2021 d'Elior Group lors de l'Investor Day du 26 juin 2018

Le 26 juin 2018 lors de l'investor day Elior Group, le directeur général Philippe Guillemot a présenté le nouveau plan stratégique du Groupe couvrant les 3 exercices jusqu'au 30 septembre 2021.

Cette stratégie prévoit notamment sur la période 2019-2021 :

- Une croissance organique supérieure à 3 % par an en moyenne ;
- Une croissance de l'EBITA ajusté deux fois supérieure à celle de la croissance organique ;
- Un free-cash-flow opérationnel cumulé de 750 millions d'euros.

Augmentation de capital

En application de la 31^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte du 9 mars 2018, Elior Group a lancé son premier plan d'actionnariat international réservé aux salariés du Groupe (Plan Future). Ce plan s'est traduit par la souscription de 1 059 846 actions nouvelles Elior Group correspondant à une augmentation de capital de 15 millions d'euros intervenue en avril 2018.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 :

Partenariat Elior Group et Alain Ducasse

A effet au 30 mars 2017, et dans le cadre du partenariat stratégique signé au cours de l'exercice précédent avec le Chef Alain Ducasse, Elior Group a transféré au Groupe Ducasse le contrôle de ses activités opérées par Areas France and Northern Europe dans les musées. Cette opération s'est traduite par l'apport à la société Ducasse Développement de 60% des titres de la holding de ces activités. À compter du 30 mars 2017, cette opération s'est traduite par l'enregistrement d'une plus-value nette de 3,6 millions d'euros enregistrée au 30 septembre 2017 au sein du « résultat net des activités non poursuivies ».

4.1.3 PRESENTATION DU REPORTING PAR SEGMENTS OPERATIONNELS

Suite à la montée à 100% dans le capital d'Areas en juillet 2015 et à la réorganisation des activités du Groupe qui a suivi, la présentation du reporting par segments opérationnels est comme suit depuis l'exercice clos le 30 septembre 2016 :

- les deux segments de reporting correspondants aux activités sont : restauration collective et

services d'une part et restauration de concession - désormais opérée dans l'ensemble du Groupe sous la marque Areas - d'autre part ;

- chaque activité est présentée selon deux segments géographiques, la France et l'international.

4.1.4 CHIFFRE D'AFFAIRES

4.1.4.1 Analyse du chiffre d'affaires et détermination du taux de croissance organique

La croissance organique entre une période financière et une période antérieure comparable est déterminée par le Groupe en calculant la croissance du chiffre d'affaires en excluant :

- (i) les effets des changements de périmètre de consolidation des acquisitions, cessions et transferts en activités détenues en vue de la vente réalisés pendant chacune des périodes comparées tel que décrit ci-après ;
- Les acquisitions significatives sont celles ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 0,1% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe comptabilisé pendant l'exercice n-1 ;
- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre le début de l'exercice n jusqu'à un an après l'entrée dans le périmètre de consolidation des activités en question ;
- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre la date d'entrée dans le périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n ;
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant l'exercice n-1 ; et

- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées entre la date tombant un an avant la sortie du périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n-1.

En revanche, quand le Groupe analyse et compare des périodes qui ne sont pas des exercices comptables (par exemple des semestres), l'impact des changements de périmètre de consolidation est déterminé comme suit :

- pour ce qui est (i) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises pendant la période n ; et
- pour ce qui est des (i) des cessions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) les cessions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant la période n-1.
- (ii) l'effet de la variation des taux de change tel que décrit ci-après

L'effet de la variation des taux de change sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe est la différence entre (i) le chiffre d'affaires constaté pour la période n et (ii) le chiffre d'affaires constaté pour la période n calculé aux taux de change applicables pour la période n-1. Les taux de change applicables pour une période sont calculés selon la moyenne des taux quotidiens pour cette période.

(iii) l'effet des changements de principes comptables tel que décrit ci-après

L'effet des changements de principes comptables, notamment celui concernant l'effet de la norme IFRS 15 « revenus des contrats avec les clients » qui sera applicable à partir de l'exercice à clore le 30 septembre 2019.

concernent les acquisitions de sociétés consolidées réalisées par Elior Group aux USA (Corporate Chefs, Lancer Hospitality, Design Cuisine, CBM et Bateman), au Royaume-Uni (Edwards & Blake), au Mexique (LA TABA) et en Inde (MegaBite et CRCL), aux dates indiquées au paragraphe 4.1.1 ci-dessus.

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.

4.1.4.2 Evolution du chiffre d'affaires du groupe

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 272,4 millions d'euros, soit 4,2%, passant de 6 421,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 6 694,3 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018. Les entrées de périmètre

(en millions d'euros)	12 mois 2017-2018	12 mois 2016-2017	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
France	2 184,6	2 171,2	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%
International	2 677,4	2 476,5	4,0%	7,4%	(3,3)%	8,1%
restauration collective et services	4 862,0	4 647,7	2,4%	4,0%	(1,8)%	4,6%
France	664,8	671,7	(1,0)%	0,0%	0,0%	(1,0)%
International	1 167,5	1 102,5	7,7%	0,5%	(2,3)%	5,9%
restauration de concession	1 832,3	1 774,2	4,4%	0,3%	(1,4)%	3,3%
TOTAL GROUPE	6 694,3	6 421,9	3,0%	2,9%	(1,7)%	4,2%

La progression de 4,2 % par rapport à l'exercice précédent s'explique par + 3,0 % de croissance organique, + 2,9 % de croissance externe et - 1,7 % d'impact de change.

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international atteint 57 % pour l'exercice 2017-2018, contre 56 % pour l'exercice 2016-2017. Les États-Unis représentent 20 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

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 2017-2018	12 mois 2016-2017	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
Entreprises	2 224,7	2 069,7	1,9%	6,9%	(1,3)%	7,5%
Enseignement	1 432,8	1 396,4	3,0%	1,8%	(2,3)%	2,6%
Santé	1 204,5	1 181,6	2,7%	1,2%	(2,0)%	1,9%
restauration collective et services	4 862,0	4 647,7	2,4%	4,0%	(1,8)%	4,6%
Autoroutes	582,5	585,7	0,4%	0,0%	(1,0)%	(0,6)%
Aéroports	867,0	798,1	10,3%	0,7%	(2,3)%	8,6%
Ville et loisirs	382,9	390,4	(1,6)%	0,0%	(0,3)%	(1,9)%
restauration de concession	1 832,3	1 774,2	4,4%	0,3%	(1,4)%	3,3%
TOTAL GROUPE	6 694,3	6 421,9	3,0%	2,9%	(1,7)%	4,2%

4.1.4.3 Restauration collective et services

Le chiffre d'affaires des activités de restauration collective et services progresse de 214 millions d'euros, soit + 4,6 % par rapport à l'exercice précédent, pour s'élever à 4 862 millions d'euros en 2017-2018. Il représente 73 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La croissance organique s'élève à 2,4 %. Les acquisitions ont généré un chiffre d'affaires de 184 millions d'euros – dont 150 millions d'euros aux États-Unis – représentant une croissance externe de 4,0 %. L'effet de l'évolution des taux de change est de – 1,8 %.

À l'**international**, le chiffre d'affaires progresse de 8,1 % pour s'établir à 2 677 millions d'euros. La croissance organique est de 4,0 %. La croissance externe provenant des acquisitions génère une croissance supplémentaire de 7,4 %, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Inde, tandis que l'effet de change est négatif de 3,3 %.

- En Espagne, tous les segments de marché sont en croissance et bénéficient d'un bon niveau de développement.
- Aux États-Unis, la forte croissance organique bénéficie d'un très bon niveau de rétention et du démarrage de nouveaux contrats sur tous les marchés.
- En Italie, le chiffre d'affaires est affecté par le choix d'une plus grande sélectivité dans les

renouvellements de contrats et les réponses aux appels d'offre, notamment dans l'enseignement et la santé.

- Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires est tiré par la bonne performance enregistrée sur les marchés de la santé et de l'entreprise.

En **France**, le chiffre d'affaires s'élève à 2 185 millions d'euros. La croissance organique ressort à + 0,6 %, indiquant un retour en territoire positif à 0,8 % au 4ème trimestre.

- Le marché Entreprises recule en raison d'une baisse de la fréquentation sur l'ensemble de l'exercice, en particulier du fait des grèves au second semestre, et d'un plus faible niveau de rétention, compensés partiellement par une hausse du ticket moyen.
- La croissance du chiffre d'affaires de l'Enseignement est portée par un effet calendaire favorable et un bon niveau de fréquentation depuis le début de l'exercice.
- Sur le marché de la Santé, le chiffre d'affaires recule légèrement en raison du choix de ne pas renouveler certains contrats.

4.1.4.4 Restauration de concession

Le chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession progresse de 3,3 % par rapport à l'exercice 2017-2018 pour s'établir à 1 832 millions d'euros. Il

représente 27 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe sur la période.

La croissance organique est de 4,4 %. Les variations de périmètre et l'évolution des taux de change entraînent des évolutions respectives de +0,3 % et de - 1,4 % du chiffre d'affaires.

À l'**international**, la croissance de 5,9 % porte le chiffre d'affaires à 1 168 millions d'euros pour l'exercice 2017-2018. La croissance organique s'élève à 7,7 % sur la période, tandis que les variations de taux de change entraînent une baisse de 2,3 % et la croissance externe une hausse de 0,5 % du chiffre d'affaires consolidé.

- Le marché Autoroutes bénéficie de la hausse du trafic au Portugal et de nouveaux contrats en Espagne.
- Le marché Aéroports bénéficie de tendances positives d'évolution du trafic, notamment en Espagne, au Portugal et en Italie, ainsi que de l'ouverture de nouveaux points de vente en Espagne, au Portugal, aux États-Unis (l'aéroport international de Los Angeles), au Danemark et au

Mexique, et du démarrage des opérations à l'aéroport de Bogota (Colombie).

En **France**, le chiffre d'affaires recule de 1,0 % par rapport à la même période de l'exercice précédent pour s'établir à 665 millions d'euros.

- Le marché Gares, Ville et Loisirs recule en raison de l'impact des travaux et des grèves au 2ème semestre dans les gares et de l'arrêt des contrats avec les parcs d'exposition du Bourget et de Villepinte.
- Le marché Autoroutes bénéficie de bons trafics et d'une bonne dynamique sur les sites récemment rénovés mais continue d'être affecté par le non-renouvellement volontaire de certains contrats.
- Le chiffre d'affaires du marché Aéroports progresse sur la période avec une nette accélération au 4ème trimestre, reflétant la poursuite des bonnes tendances de trafic aérien, et l'ouverture de nouveaux points de vente.

4.1.5 ACHATS CONSOMMES

Ce poste a augmenté de 123,6 millions d'euros, soit de 6,2%, passant de 1 981,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 2 105,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018.

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 le 30 septembre			
	2018		2017	
Achats consommés				
restauration collective et services	(1 550,5)	31,9%	(1 493,5)	32,1%
restauration de concession	(553,9)	30,2%	(511,9)	28,9%
corporate	(0,9)	-	23,6	-
Total	(2 105,4)	31,5%	(1 981,8)	30,9%

4.1.5.1 Restauration collective et services

Les achats consommés de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 57,0 millions d'euros, soit 3,8%, passant de 1 493,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 1 550,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018. Cette augmentation est principalement observée sur Elior

North America dont les acquisitions de Corporate Chefs, Lancer Hospitality, Design Cuisine, CBM et Bateman ont contribué à hauteur de 56,7 millions d'euros. Sur le périmètre stable, les achats consommés ont augmenté en lien avec la croissance d'activité.

Le poste achats consommés s'est légèrement amélioré sur la période en termes de pourcentage du chiffre d'affaires,

passant de 32,1% pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 31,9% pour l'exercice clos le 30 septembre 2018.

4.1.5.2 Restauration de concession

Les achats consommés de l'activité restauration de concession ont augmenté en volume de 42,0 millions d'euros, soit 8,2%, passant de 511,9 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 553,9 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

Le ratio en pourcentage du chiffre d'affaires se dégrade et passe de 28,9% à 30,2%, reflétant des évolutions contrastées selon les zones :

- en France, on note une forte augmentation de 3,4% du ratio matière sur l'ensemble des marchés.
- à l'international, le ratio matière s'est amélioré par rapport à l'exercice précédent dans la plupart des pays (principalement en relation avec la croissance importante sur le marché des aéroports qui a traditionnellement un ratio matière moins élevé que la moyenne).

4.1.6 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel hors charges au titre des plans de rémunération à long terme en actions ont augmenté de 144,3 millions d'euros, soit 5,1%, passant de 2 802,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 2 946,3 millions d'euros lors de l'exercice le 30 septembre 2018, mais ont légèrement augmenté en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 43,6% à 44,0%.

Le tableau suivant présente les charges de personnel hors charges au titre des plans de rémunération à long terme en actions 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 le 30 septembre			
	2018		2017	
Charges de personnel				
restauration collective et services	(2 362,8)	48,6%	(2 211,4)	47,6%
restauration de concession	(566,7)	30,9%	(553,2)	31,2%
corporate ⁽¹⁾	(16,9)	-	(37,4)	-
Total	(2 946,3)	44,0%	(2 802,0)	43,6%

⁽¹⁾Représente les charges de personnel liées aux corporate et achats (y compris les services informatiques) 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 corporate et achats.

4.1.6.1 Restauration collective et services

Les charges de personnel de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 151,4 millions d'euros, soit 6,8% passant de 2 211,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 2 362,8 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2018. Cette augmentation en valeur résulte

notamment de l'effet des acquisitions de Corporate Chefs, Lancer Hospitality, Design Cuisine, CBM et Bateman aux USA au cours de la période et des activités de Megabite et CRCL en Inde pendant l'exercice précédent, lesquelles ont contribué à hauteur de 57,0 millions d'euros à l'augmentation totale de ces charges, tandis que sur le périmètre stable d'Elior North America, les charges de

personnel ont augmenté en lien avec la croissance de l'activité.

Les charges de personnel de cette activité ont globalement augmenté en termes de pourcentage de chiffre d'affaires, passant de 47,6% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 48,6% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2018. Le ratio a augmenté à la fois en France sous les effets combinés de la baisse du taux de CICE et de l'impact des nouveaux contrats et des ouvertures ainsi qu'à l'international en raison du démarrage de nouveaux contrats.

4.1.6.2 Restauration de concession

Les charges de personnel de l'activité restauration de concession ont augmenté de 13,5 millions d'euros, soit 2,4%, passant de 553,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 566,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, les charges de personnel pour ce segment ont reculé, passant de 31,2% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 30,9% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2018. Cette diminution est principalement due au périmètre français malgré la baisse du taux de CICE, tandis que les charges de personnels restent stables pour l'activité de concession à l'international.

4.1.6.3 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions

Les charges de personnel incluent des charges au titre des plans de rémunération à long terme en actions concernant les filiales françaises et étrangères du Groupe pour un montant de 29,3 millions d'euros à comparer à un montant de 9,4 millions d'euros pour l'exercice précédent. En 2018, elles concernent essentiellement le plan d'Elior North America.

4.1.7 AUTRES FRAIS OPERATIONNELS

Les autres frais opérationnels ont augmenté de 28,1 millions d'euros, soit 2,7%, passant de 1 028,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 1 056,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

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 le 30 septembre			
	2018		2017	
Autres frais opérationnels				
restauration collective et services	(571,2)	11,7%	(536,9)	11,6%
restauration de concession	(503,2)	27,5%	(502,9)	28,3%
corporate ⁽¹⁾	18,1	-	11,6	-
Total	(1 056,3)	15,8%	(1 028,2)	16,0%

⁽¹⁾Représente la part du chiffre d'affaires facturée aux entités opérationnelles par les sièges, holdings et achats (y compris les services informatiques) 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 corporate et achats et représentent principalement des charges de personnel

4.1.7.1 Restauration collective et services

Les autres frais opérationnels de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 34,3 millions d'euros, soit 6,4%, passant de 536,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 571,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. Les acquisitions de Corporate Chefs, Lancer Hospitality, Design Cuisine, CBM et Bateman représentent 19,7 millions d'euros de cette augmentation, tandis que ces charges ont diminué en Italie.

En termes de pourcentage de chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels de l'activité restauration collective et services sont restés stables, passant de 11,6% au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 11,7% au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

4.1.8 IMPOTS ET TAXES

Le poste impôts et taxes a augmenté de 6,1 millions d'euros, soit 7,4%, passant de 82,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 88,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018.

4.1.7.2 Restauration de concessions

Les autres frais opérationnels de l'activité restauration de concession ont augmenté de 0,3 millions d'euros, soit 0,1%, passant de 502,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 503,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. Les autres frais opérationnels ont diminué sur l'ensemble des activités de concession en France.

En pourcentage du chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels ont diminué, passant de 28,3% à 27,5% d'un exercice sur l'autre. Ceci est dû aux améliorations du ratio dans les activités françaises de concession ainsi qu'en Allemagne.

Le tableau suivant présente les impôts et taxes pour chaque segment pour les périodes indiquées, également exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires.

(en millions d'euros et % de CA)	Exercice clos le 30 septembre			
	2018		2017	
Impôts et taxes				
restauration collective et services	(72,0)	1,5%	(64,1)	1,4%
restauration de concession	(14,6)	0,8%	(15,8)	0,9%
corporate	(1,5)	-	(2,1)	-
Total	(88,1)	1,3%	(82,0)	1,3%

4.1.8.1 Restauration collective et services

Les impôts et taxes de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 7,9 millions d'euros, soit 12,3%, passant de 64,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 72,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. Cette hausse est observée principalement sur les activités opérées aux Etats-Unis. Les sociétés acquises Corporate Chefs, Lancer Hospitality, Design Cuisine, CBM et Bateman contribuent à hauteur de 4,4 millions d'euros à cette augmentation. En pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes ont légèrement augmenté passant de 1,4% au terme de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 1,5% au terme de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

4.1.8.2 Restauration de concession

Les impôts et taxes pour l'activité restauration de concession ont diminué de 1,2 million d'euros, soit 7,6%, passant de 15,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 14,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. Cette diminution concerne principalement les activités françaises de concession. En pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes ont légèrement diminué de 0,1 point de pourcentage en passant de 0,9% pour l'exercice clos au 30 septembre 2017 à 0,8% pour l'exercice clos au 30 septembre 2018.

4.1.9 EBITA

L'EBITA retraité calculé à partir du résultat opérationnel courant (ou EBITA comptable) comme expliqué ci-dessous constitue désormais l'indicateur de performance utilisé par le Groupe à partir de l'exercice clos le 30 septembre 2018 en se substituant à l'EBITDA retraité : cet indicateur reflète le mieux selon le Groupe la performance opérationnelle des activités en incluant les amortissements induits par les dépenses d'investissement inhérentes au business model du Groupe. Il s'agit par ailleurs de l'indicateur le plus usité dans l'industrie et il permet une comparaison du Groupe avec ses pairs.

L'EBITA comptable présenté dans les états financiers s'établit à 233,6 millions d'euros. Retraité des charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions de 29,3 millions d'euros et des dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation de 22,0 millions d'euros, l'EBITA retraité s'élève à 284,9 millions d'euros et constitue la mesure de la performance opérationnelle suivie par le Groupe. Son évolution est commentée ci-dessous.

Le tableau suivant présente l'EBITA retraité par segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre		Variation EBITA retraité	Marge d'EBITA retraité	
	2018	2017		2018	2017
restauration collective et services					
France	97,7	129,2	(31,5)	4,5%	6,0%
International	92,0	113,6	(21,6)	3,4%	4,6%
Total restauration collective et services	189,6	242,8	(53,2)	3,9%	5,2%
restauration de concession					
France	31,6	35,9	(4,3)	4,8%	5,3%
International	73,5	74,6	(1,1)	6,3%	6,8%
Total restauration de concession	105,0	110,4	(5,4)	5,7%	6,2%
corporate	(9,8)	(11,2)	1,4		
TOTAL GROUPE	284,9	342,2	(57,3)	4,3%	5,3%

L'EBITA retraité consolidé du Groupe s'élève à 285 millions d'euros, soit une marge de 4,3 % du chiffre d'affaires. Il recule de 57 millions d'euros, affecté notamment par la hausse anticipée des charges d'amortissement consécutive à une augmentation des dépenses d'investissement depuis 2017, la baisse de 7% à 6% du taux de CICE en France et les éléments de nature exceptionnelle tels que les grèves en France et les conditions météorologiques défavorables.

4.1.9.1 Restauration collective et services

L'EBITA retraité de l'activité restauration collective et services s'élève à 190 millions d'euros (contre 243

millions d'euros en 2016-2017), soit une marge de 3,9 % du chiffre d'affaires :

- À l'**international**, il s'élève à 92 millions d'euros, soit une marge de 3,4 % du chiffre d'affaires en repli par rapport à 2016-2017, notamment du fait de mauvaises conditions météorologiques au 1er semestre. La rentabilité des opérations italiennes est affectée par le contrat avec le Ministère de la Défense. Au Royaume-Uni, le démarrage de nouveaux contrats et l'augmentation des coûts de structure pèsent sur la rentabilité. En Espagne, la hausse des salaires et des coûts de structure est partiellement compensée par une optimisation des coûts des

matières premières. Les résultats aux Etats-Unis et en Inde bénéficient de la croissance du chiffre d'affaires.

- En **France**, il s'établit à 98 millions d'euros, représentant une marge de 4,5 % du chiffre d'affaires, en recul par rapport à 2016-2017 sous l'effet de l'augmentation des coûts de personnel liée notamment à la réduction du taux du CICE, et de la rotation importante du portefeuille de contrat.

- À l'**international**, il atteint 74 millions d'euros, représentant une marge de 6,3 % du chiffre d'affaires, en légère baisse par rapport à 2016-2017 en raison de la montée en puissance de nouveaux contrats, notamment en Amérique et de l'impact négatif de l'évolution des taux de change sur la rentabilité.

- En **France**, il s'élève à 32 millions d'euros (contre 36 millions d'euros en 2016-2017). Cette baisse s'explique par l'impact des grèves au second semestre, le démarrage de nouveaux contrats et les travaux dans les gares ou liés aux renouvellements de contrats sur les autoroutes. La bonne performance des sites rénovés et la fermeture de sites peu rentables permettent de compenser partiellement cet effet.

4.1.9.2 Restauration de concession

L'EBITA retraité de l'activité restauration de concession s'élève à 105 millions d'euros (contre 110 millions d'euros en 2016-2017), soit une marge de 5,7 % du chiffre d'affaires, en léger repli par rapport à 2016-2017 :

4.1.10 AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPERATIONNELS COURANTS

Les amortissements et provisions opérationnels courants ont augmenté de 26,5 millions d'euros, soit 14,0%, passant de 188,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 215,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018.

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 le 30 septembre			
	2018		2017	
Amortissements et provisions opérationnels courants				
restauration collective et services	(115,9)	2,4%	(96,7)	2,1%
restauration de concession	(90,7)	4,9%	(82,8)	4,7%
corporate	(8,6)	-	(9,2)	-
Total	(215,2)	3,2%	(188,7)	2,9%

4.1.10.1 Restauration collective et services

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 19,2 millions d'euros, soit 19,9%, passant de 96,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 115,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. L'acquisition des sociétés Corporate Chefs, Lancer Hospitality, Design Cuisine, CBM et Bateman par Elior North America a contribué à cette augmentation à hauteur de 4,7 millions d'euros. Cette hausse concerne tous les pays aussi bien en France qu'à l'international, en raison d'un niveau élevé d'investissements. La hausse des amortissements sur les

matériels informatiques et logiciels représente 2,9 millions d'euros.

4.1.10.2 Restauration de concession

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité restauration de concession ont augmenté de 7,9 millions d'euros, soit 9,5%, passant de 82,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 90,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. Les amortissements de matériels informatiques et de logiciels contribuent à hauteur de 2,6 millions d'euros sur l'augmentation totale.

4.1.11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2018, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (88,8) millions d'euros. Ils incluent notamment (i) des dépréciations de goodwill pour un total de 63,7 millions d'euros sur les activités restauration collective avec 46,0 millions d'euros en Italie et 17,7 millions d'euros en Inde, (ii) des indemnités de licenciements et autres coûts sociaux, de dépréciations d'actifs opérationnels et de prototypes et de coûts de sortie de contrats innovants encourus en France et à l'international pour un montant de 25,1 millions d'euros, (iii) des coûts d'acquisitions et de fusions, essentiellement aux Etats-Unis, pour un montant de 2,9 millions d'euros, et (iv) des reprises en résultat de dettes concernant des

compléments de prix et des ajustements de juste valeur sur les acquisitions aux Etats-Unis et au Royaume-Uni au-delà de la période d'affectation de 12 mois.

Ce poste a représenté une charge nette de (52,1) millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. Ils incluaient notamment (i) des coûts de restructuration pour un total de 37,3 millions d'euros, (ii) 4,8 millions d'euros de frais d'acquisition de titres et de coûts de transactions essentiellement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, (iii) 7,0 millions d'euros de litiges, et (iv) 3,0 millions d'euros de coûts liés aux sponsoring de la candidature de Paris pour les Jeux Olympiques 2024 et l'Exposition Universelle de 2025.

4.1.12 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS

Les charges financières nettes ont augmenté de 4,7 millions d'euros, soit 7,6%, passant de 61,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 66,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. Cette hausse est principalement liée aux dépréciations de certaines lignes de titres non-consolidés détenues dans des entreprises innovantes dont les activités sont en lien

ou complémentaires à celles du Groupe afin de refléter leurs perspectives de développement et de rentabilité future.

Hors ces effets, le résultat financier au titre de l'endettement net consolidé, au 30 septembre 2018 est stable par rapport à l'exercice précédent.

4.1.13 IMPOTS SUR LES RESULTATS

La charge d'impôts du Groupe a diminué de 37,6 millions d'euros, soit 48,3%, passant de 77,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 40,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. Le taux effectif d'impôt s'élève à 16% ou 29% y inclus l'effet de la CVAE.

Cette diminution de la charge d'impôts est principalement expliquée par (i) l'absence d'impact négatif pour l'exercice clos le 30 septembre 2018, de l'effet non récurrent de la baisse annoncée du taux d'impôt sur les sociétés françaises à compter de 2020, ce qui avait amené le Groupe à déprécier partiellement les impôts différés actifs

cumulés pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, et (ii) l'impact positif sur l'exercice 2018 de la réforme Trump sur les impôts effective à partir du 1 janvier 2018 ce qui a pour conséquence la comptabilisation d'un gain non récurrent sur une partie des impôts différés passifs enregistrés aux Etats-Unis (pour un montant de 8,4 millions d'euros). En complément de ces impacts non récurrents, la baisse du taux d'impôt Groupe par rapport à l'exercice précédent reflète l'effet d'un plus faible niveau de résultat avant impôt sur l'exercice 2018 par rapport à l'exercice précédent.

4.1.14 RESULTAT DES ACTIVITES ABANDONNEES

Au 30 septembre 2018, le résultat net des activités abandonnées concerne essentiellement le coût de liquidation d'une activité précédemment opérée en restauration collective (S.O.G.E.C.C.I.R.) et dont l'activité avait été cédée au cours de l'exercice 2017.

Par ailleurs, suite à des modifications intervenues dans les accords d'actionnaires, la participation de 40% détenue dans les activités musées opérées en France (dont le contrôle avait été cédé au Groupe Ducasse en mars 2017) ne remplit désormais plus les critères de classement en actifs détenus en vue de la vente au 30 septembre 2018.

Ainsi, cette participation a été comptabilisée sur l'exercice 2018 selon la méthode de la mise en équivalence et classée au sein des participations dans les entreprises associées au bilan avec pour contrepartie la quote-part de résultat des entreprises associées dans l'état du résultat global.

Au 30 septembre 2017, le résultat net des activités abandonnées concernait essentiellement des activités non stratégiques opérées par Areas Europe du Nord,

notamment les 40% encore détenus dans les activités Musées en France compte tenu de la cession du contrôle de ces activités au Groupe Ducasse (60%) intervenue au 31 mars 2017 et du caractère probable de la cession de cette participation résiduelle de 40% appréciée à la date du 30 septembre 2017.

4.1.15 RESULTAT NET PART DU GROUPE ET BENEFICE NET PAR ACTION

En raison des facteurs décrits ci-dessus et notamment d'une augmentation des dotations nettes aux amortissements, et de autres charges non courantes plus importantes notamment la dépréciation des goodwill enregistrée sur l'exercice, partiellement compensés par une baisse de la charge d'impôts, le Groupe a réalisé au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018 un résultat net part du Groupe de 33,7 millions d'euros, en diminution de 70,4% en comparaison avec le bénéfice net

part du Groupe de 113,7 millions d'euros enregistré pour l'exercice clos le 30 septembre 2017.

Le bénéfice net par action calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions Elio Group en circulation à la fin de l'exercice clos le 30 septembre 2018 s'élève à 0,19 euro, en diminution de 71,2% par rapport à celui de l'exercice précédent qui s'élevait à 0,66 euro.

4.1.16 RESULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTE

Le résultat net ajusté, qui correspond au 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% pour les deux exercices 2018 et 2017, des dépréciations exceptionnelles sur titres de participations non consolidées et prêts, des

charges d'impairment du goodwill et des dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation au titre des acquisitions (notamment les relations clientèle), s'élève à 145,8 millions d'euros, soit un montant de 0,84 euro par action en décroissance de 17,6% sur celui de l'exercice clos au 30 septembre 2017.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2018	2017
Résultat net part du Groupe	33,7	113,7
<u>Retraitements</u>		
Autres produits et charges opérationnels non courants (1)	25,1	52,1
Charge d'impairment du goodwill	63,7	-
Dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation	22,0	22,9
Dépréciation exceptionnelle sur titres de participations non consolidés et prêts	9,8	4,7
Effet d'impôt sur (1) calculé au taux normatif de 34%	(8,5)	(17,7)
Résultat net part du Groupe ajusté	145,8	175,7
Résultat net part du Groupe par action ajusté en €	0,84	1,02

4.2 FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 30 SEPTEMBRE 2017 ET 30 SEPTEMBRE 2018

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2017 et 2018.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2018	2017
Flux de trésorerie liés à l'activité	354,0	364,7
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(515,4)	(419,8)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	182,1	(214,5)
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	(22,2)	192,9
Variation de trésorerie nette	(1,5)	(76,7)

4.2.1 FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant de l'activité au titre des exercices clos les 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2018	2017
EBITDA comptable	470,8	521,5
Variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets	17,8	2,6
Intérêts et charges financières versés	(49,4)	(49,5)
Impôts versés	(47,8)	(56,8)
Autres flux de trésorerie (y compris dividendes reçus d'entreprises associées)	(37,3)	(53,2)
Flux de trésorerie liés à l'activité	354,0	364,7

Les encaissements de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 354,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 alors que pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 ils se sont élevés à 364,7 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

Les besoins en fonds de roulement opérationnels nets ont été améliorés au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 avec un encaissement net de 17,8 million d'euros à comparer aux encaissements nets de trésorerie de l'exercice précédent qui s'étaient élevés à 2,6 millions d'euros. Cette évolution est principalement liée à la

constatation d'une dette relative aux plans de stock-options cash settled d'Elior North America. Hors cet effet, la variation des besoins en fonds de roulement opérationnel constitue une consommation de trésorerie à l'ordre de 10 millions d'euros. On note une meilleure gestion des besoins en fonds de roulement de l'activité restauration collective (en France et à International) et en restauration de concession, incluant l'impact positif de la créance CICE suite à la baisse de taux de 7% à 6% en 2018 de CICE.

Intérêts et charges financières versés

Les intérêts versés ont été stables par rapport à l'exercice précédent de façon cohérent avec la stabilité des frais

financiers enregistrés au titre de la dette nette consolidés dans le 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 2018 est de 47,8 millions d'euros contre 56,8 millions d'euros au cours de l'exercice précédent clos le 30 septembre 2017. Cette diminution provient essentiellement de la France avec des remboursements d'impôts intervenus en 2018 notamment au titre de (i) la décision intervenue dans le contentieux lié à la taxe 3% sur les dividendes et (ii) de la restitution d'acomptes d'impôt sur les sociétés trop payé lors de l'exercice précédent.

Autres flux de trésorerie

Les autres flux de trésorerie comprennent principalement des encaissements et décaissements de trésorerie relatifs (i) aux revenus et dépenses non récurrents figurant sous l'intitulé «Autres produits et charges opérationnels non courants» dans le compte de résultat consolidé du Groupe et (ii) aux paiements effectués en relation avec les ajustements liés à l'affectation du coût d'acquisition, relatifs aux acquisitions comptabilisées conformément aux normes IFRS.

Les décaissements nets de trésorerie s'élevaient à 53,2 millions d'euros et 37,3 millions d'euros pour les exercices clos respectivement aux 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018. Les décaissements nets de trésorerie pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 sont principalement liés aux coûts de restructuration et aux coûts liés à des sorties de contrats pour un montant total de 34,3 millions d'euros engagés principalement par l'activité restauration collective et services en France en Italie et en Espagne, par l'activité restauration de concession Areas en Espagne ainsi qu'au sein des activités du corporate.

4.2.2 FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour les exercices clos les 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2018	2017
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(287,8)	(291,8)
Acquisitions et cessions d'immobilisations financières	(5,7)	(29,4)
Acquisitions et cessions de sociétés consolidées	(221,9)	(98,6)
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(515,4)	(419,8)

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élevaient à 419,8 et à 515,4 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018.

Dépenses d'investissement (Investissements opérationnels nets)

Les flux de trésorerie consolidés affectés aux dépenses d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles (nets des produits des cessions) sont en diminution et représentaient 291,8 millions d'euros et 287,8 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018.

Au titre de l'activité restauration collective et services, les dépenses d'investissement représentaient 150,3 millions

d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 et 152,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018, soit respectivement 3,2 % et 3,1% du chiffre d'affaires de cette activité sur les deux exercices. L'augmentation des dépenses d'investissement de l'exercice 2018 est liée aux Etats-Unis et aux Royaume-Uni pour soutenir la croissance dans ces pays, partiellement compensée par une baisse des dépenses en France.

Les dépenses d'investissement au titre de l'activité restauration de concessions s'élevaient à 123,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 et 125,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018, soit 6,9% du chiffre d'affaires généré par le segment Areas pour les deux exercices. Ces dépenses consistaient principalement en des investissements relatifs au développement des activités en Europe et aux USA ainsi qu'à des investissements d'amélioration et d'harmonisation des systèmes d'information.

Les dépenses d'investissement au titre du corporate s'élevaient à 18,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 et 10,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. La diminution des dépenses concerne essentiellement la fin des travaux d'aménagement réalisés dans la Tour Egée.

Acquisitions et cessions d'immobilisations financières

Les décaissements nets de trésorerie consolidés au titre des acquisitions et cessions d'immobilisations financières ont représenté un montant de 5,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018. Il s'agit essentiellement les dépôts de garantie versés aux concédants par l'activité restauration de concession en Espagne et en France sur le démarrage des contrats de concessions.

Les décaissements nets de trésorerie consolidés au titre des acquisitions et cessions d'immobilisations financières

ont représenté un montant de 29,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Il s'agit essentiellement (i) de la poursuite de la mise en œuvre du partenariat stratégique avec la société Ducasse Développement initié au cours de l'exercice précédent qui s'est traduit par l'acquisition de titres de capital dans la société Ducasse Développement ainsi que (ii) des prises de participations minoritaires au capital de jeunes sociétés innovantes intervenant dans des activités connexes ou complémentaires de celles d'Elior.

Acquisitions et cessions de sociétés consolidées

Les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés consolidées au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018 se sont élevés à 221,9 millions d'euros et concernent principalement (i) les acquisitions des sociétés CBM Managed Services et Bateman aux Etats-Unis, (ii) l'acquisition des activités aéroportuaires de LA TABA au Mexique, et (iii) l'acquisition d'une partie des titres détenus par les actionnaires minoritaires d'Elior North America permettant de porter la participation du Groupe à 92%.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017, les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions s'étaient élevés à 98,6 millions d'euros et concernaient principalement les acquisitions (i) les acquisitions des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine aux Etats-Unis, (ii) l'acquisition d'Edwards & Blake au Royaume-Uni, (iii) Hospes en Italie, (iv) Hostesa en Espagne, et (v) MegaBite et CRCL en Inde.

4.2.3 FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS 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 2017 et 30 septembre 2018.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2018	2017
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(36,3)	(72,5)
Mouvements sur capitaux propres de la mère	14,9	0,6
Acquisitions et cessions d'actions propres	(0,4)	0,1
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(1,8)	(1,9)
Emissions d'emprunts	220,4	14,3
Remboursements d'emprunts	(14,8)	(155,1)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	182,1	(214,5)

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représente un encaissement net de 182,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 contre une sortie nette de 214,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

Dividendes versés aux actionnaires de la société mère

Le dividende payé en numéraire est de 36,3 millions d'euros, et le montant équivalent a été distribué avec l'émission de actions nouvelles aux actionnaires qui en ont fait l'option. Le dividende total, correspondant à 0,42 euro par action et portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2017 tel que voté par l'assemblée générale annuelle du 9 mars 2018, a été mis en paiement le 17 avril 2018.

Le dividende de 72,5 millions d'euros correspondant à 0,42 euro par action et portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2016 tel que voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2017 a été mis en paiement le 12 avril 2017.

Mouvements sur capitaux propres de la mère

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018, l'augmentation de capital pour un montant de 14,9 millions d'euros correspond aux sommes reçues au titre de la souscription d'actions du plan d'actionnariat international réservé aux salariés du Groupe (Plan Future) en mai 2018.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, l'augmentation de capital pour un montant de 0,6 million d'euros correspond aux sommes reçues au titre de l'exercice d'options de souscription d'actions Elior Group.

Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle

Ce poste représente un décaissement net de 1,9 million d'euros et de 1,8 million d'euros pour les exercices clos respectivement aux 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018.

Émissions d'emprunts

La trésorerie consolidée générée par les émissions d'emprunts représentait 14,3 millions d'euros et 220,4 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2018, les émissions d'emprunts correspondent principalement (i) à des tirages effectués sur la ligne revolving en euros à hauteur de 181,0 millions d'euros, et (ii) à de l'endettement lié aux opérations de location-financement pour 7,9 millions d'euros.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, les émissions d'emprunts correspondaient principalement aux investissements réalisés en location financement.

Remboursements d'emprunts

Les remboursements d'emprunts ont conduit à des décaissements nets d'un montant de 155,1 millions d'euros et 14,8 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018.

Au cours de l'exercice 2018, les remboursements concernent principalement la réduction de la dette liés aux opérations de location-financement pour 9,9 millions d'euros.

4 Commentaires sur l'exercice 2017-2018 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2017 et 30 septembre 2018

Au cours de l'exercice 2017, les remboursements concernent principalement la réduction de la dette de titrisation suite à la mise en place du nouveau contrat de titrisation de créances commerciales dont la majeure partie est désormais déconsolidée du bilan.

4.2.4 INCIDENCE DE LA VARIATION DES TAUX DE CHANGE ET AUTRES VARIATIONS

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact négatif sur la trésorerie de 22,2 millions d'euros. Ce montant se compose essentiellement d'un impact négatif sur la trésorerie lié au refinancement d'une partie des dettes en dollar US.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact positif sur la trésorerie de 192,9 million d'euros. Ce montant se compose essentiellement de (i) 185 millions d'euros d'impact positif sur la trésorerie relatif à la mise en place du nouveau programme de titrisation déconsolidant, (ii) 2 millions d'euros d'impact négatif sur la trésorerie provenant des activités abandonnées, et (iii) ainsi que de l'impact positif de 5 millions d'euros sur la trésorerie lié à la fluctuation des cours de change des devises (USD et GBP) sur la trésorerie consolidée.

4.2.5 FREE CASH-FLOW

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2018	2017
EBITDA retraité	500,1	530,9
Charges sur plans de rémunération en actions	(29,3)	(9,4)
EBITDA comptable	470,8	521,5
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(287,8)	(291,8)
Variation des besoins en fonds de roulement	17,8	2,6
Autres flux opérationnels	(37,3)	(53,2)
Free Cash-Flow Opérationnel	163,5	179,1
Impôts versés	(47,8)	(56,8)
Free Cash-Flow	115,7	122,3

Le free cash-flow est en recul par rapport à l'exercice précédent, à 115,7 millions d'euros. Cette évolution est notamment liée à la baisse de l'EBITDA consolidé, en partie compensée par une variation positive des besoins en fonds de roulement opérationnels, et la diminution des

« autres flux » opérationnels et des impôts payés. Le taux de conversion de l'EBITDA retraité en Free Cash-Flow s'établit à 23,1%.

4.3 BILAN CONSOLIDE DU GROUPE

(en millions d'euros)	Au 30 septembre		(en millions d'euros)	Au 30 septembre	
	2018	2017		2018	2017
Actifs non courants	4 090	3 991	Capitaux Propres	1 460	1 563
Actifs courants hors Trésorerie	1 133	1 063	Participations ne donnant pas le contrôle	11	55
Trésorerie	143	140	Passifs non courants	2 173	1 931
Total Actif	5 366	5 193	Passifs courants	1 722	1 644
			Total Passif	5 366	5 193
			Besoin en fonds de roulement opérationnels nets (1)	(393)	(394)
			Endettement financier brut	1 959	1 760
			Endettement financier net SFA	1 830	1 628
			Ratio levier SFA (endettement financier net SFA / EBITDA retraité) (2)	3,62	3,01

(1) Au 30 septembre 2018 tient compte de la décomptabilisation de 188 millions d'euros de créances clients en France et en Espagne dans le cadre du nouveau contrat de titrisation (218 millions d'euros au 30 septembre 2017).

(2) Proforma des acquisitions/cessions de sociétés consolidées/déconsolidées au cours des 12 derniers mois

Au 30 septembre 2018, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 190 millions d'euros (2017 : 189 millions d'euros) notamment un montant de 107 millions d'euros au titre des reports déficitaires activés (2017 : 113 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 5 ans. Ces prévisions sont celles utilisées lors de la réalisation des tests d'impairment des périmètres concernés.

Au 30 septembre 2018, les dettes financières brutes s'élèvent à 1 959 millions d'euros, un niveau supérieur à celui du 30 septembre 2017 (1 760 millions d'euros) principalement en raison de tirage des lignes de crédit revolving en dollar américain et en euro. Elles comprennent essentiellement des facilités bancaires en euros dans le cadre du Senior Facilities Agreement « SFA » pour un total de 1 316 millions d'euros, ainsi qu'une dette en dollars américains pour 459 millions d'euros portées par Elior Group et Elior Participations. Les financements par la titrisation de créances commerciales des filiales

françaises, espagnoles et anglaises pour un montant légèrement à la hausse à 88 millions d'euros, par les encours de crédit-bail et de location financière pour 38 millions d'euros.

Au 30 septembre 2018, le taux moyen - y inclus la marge de crédit - sur les dettes financières portées par Elior au titre du SFA et de la titrisation, qui constituent la part la plus significative de l'endettement du Groupe est de 2,31% après prise en compte de l'effet des instruments de couvertures de taux (2,2% en 2017).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 143 millions d'euros au 30 septembre 2018. 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 2018, à 78 millions d'euros.

Au 30 septembre 2018, l'endettement net consolidé (selon la définition du SFA) atteint un montant de 1 830 millions d'euros. L'endettement au sens du SFA représentait 3,62 fois l'EBITDA retraité consolidé proforma des acquisitions par rapport à 3,01 fois à la clôture de l'exercice précédent.

4.4 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DU 30 SEPTEMBRE 2018

Revue des options stratégiques du Groupe en concessions

En date du 13 novembre 2018, Elior Group a annoncé une revue des options stratégiques relatives à ses activités de restauration de concession regroupées au sein de sa filiale

Areas. Cette revue, qui pourrait se traduire par une séparation d'Areas du reste du Groupe, vise à accélérer le développement de chacune de ses activités et à créer de la valeur pour les actionnaires d'Elior Group.

4.5 PRINCIPAUX FRANCHISSEMENTS DE SEUILS A LA HAUSSE INTERVENUS LORS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2018

- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Crédit Agricole SA ont déclaré avoir franchi le 2 octobre 2017, à la baisse, les seuils statutaires de 1% et de 2% du capital et des droits de vote de la Société et qu'à cette date, elles ne détiennent plus d'actions ni de droits de vote de la Société ;
- AXA Investment Managers a déclaré avoir franchi le 5 octobre 2017, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,91% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Amundi a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2017, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,87% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 11 octobre 2017, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,58% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Baring Asset Management Limited a déclaré avoir franchi le 18 octobre 2017, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,97% des actions et des droits de vote de la Société ;
- UBS Investment Bank a déclaré avoir franchi le 25 octobre 2017, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- UBS Investment Bank a déclaré avoir franchi le 25 octobre 2017, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société.
- UBS Investment Bank a déclaré avoir franchi le 21 novembre 2017, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Asset Management Holding a déclaré avoir franchi le 28 novembre 2017, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,3% des actions et 2,92% des droits de vote de la Société ;
- UBS Investment Bank a déclaré avoir franchi le 28 novembre 2017, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,18% des actions et des droits de vote de la Société ;
- UBS Investment Bank a déclaré avoir franchi le 28 novembre 2017, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré le 4 décembre 2017, détenir 0,96% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 4 décembre 2017, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,05% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citigroup Inc a déclaré avoir franchi le 6 décembre 2017, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- MFS Investment Management a déclaré le 7 décembre 2017, détenir 1,93% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Asset Management Holding a déclaré avoir franchi le 14 décembre 2017, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,38% des actions et 3% des droits de vote de la Société ;
- MFS Investment Management a déclaré le 21 décembre 2017, détenir 0,76% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 27 décembre 2017, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,1% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré le 27 décembre 2017, détenir 2,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Selected Equity Group LP a déclaré le 28 décembre 2017, détenir 0,94% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré le 9 janvier 2018, détenir 2,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 25 janvier 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société ;

- de la Société, détenant ainsi 1,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 24 janvier 2018, à la hausse, les seuils statutaires de 1%, 2%, 3%, 4% et 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,04% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 24 janvier 2018, à la hausse, les seuils statutaires de 1%, 2%, 3%, 4% et 5% du capital et des droits de votes de la Société, détenant ainsi 5,15% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fonds Stratégique de Participations a déclaré avoir franchi le 26 janvier 2018, à la hausse, les seuils statutaires de 1%, 2% et 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,07% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fonds Stratégique de Participations a déclaré avoir franchi le 29 janvier 2018, à la hausse, les seuils statutaires de 4% et 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré avoir franchi le 2 février 2018, à la baisse, les seuils statutaires de 24%, 25%, 26% et 27% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 23,07% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 15 février 2018, à la hausse, les seuils statutaires de 6% et 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,86% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 15 février 2018, à la hausse, les seuils statutaires de 6%, 7% et 8% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 8,06% des actions et des droits de vote de la Société ;
- La Financière de l'Echiquier a déclaré avoir franchi le 14 mars 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,033% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 26 mars 2018, à la baisse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,42% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 26 mars 2018, à la baisse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,69% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 4 avril 2018, à la hausse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,41% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 4 avril 2018, à la hausse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,41% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Caisse des dépôts a déclaré avoir franchi le 18 avril 2018, à la hausse, du seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,05% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Asset Management Holding a déclaré avoir franchi le 27 avril 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 3% des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,62% des actions et 3,17% des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 24 avril 2018, à la baisse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Franklin Resources, Inc. a déclaré avoir franchi le 30 avril 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 4 mai 2018, à la baisse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,98% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Ostrum Asset Management a déclaré avoir franchi le 17 mai 2018, à la hausse, du seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,21% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 17 mai 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,56% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Ostrum Asset Management a déclaré avoir franchi le 23 mai 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,07% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Allianz Global Investors GmbH a déclaré avoir franchi le 19 juin 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,996% des actions et des droits de vote de la Société ;

- Allianz Global Investors GmbH a déclaré avoir franchi le 26 juin 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,09% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Asset Management Holding a déclaré avoir franchi le 19 juin 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital de la Société, détenant ainsi 2,94% des actions et 2,59% des droits de vote de la Société ;
- T. Rowe Price Associates, Inc. a déclaré avoir franchi le 28 juin 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,08% des actions et 1,06% des droits de vote de la Société ;
- Amundi a déclaré avoir franchi le 02 juillet 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,13% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Franklin Resources, Inc. a déclaré avoir franchi le 4 juillet 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,07% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Asset Management Holding a déclaré avoir franchi le 5 juillet 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 2% des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,246% des actions et 1,998% des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Asset Management Holding a déclaré avoir franchi le 11 juillet 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital de la Société, détenant ainsi 1,999% des actions et 1,793% des droits de vote de la Société ;
- Covéa Finance a déclaré avoir franchi le 27 juillet 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,85% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 9 août 2018, à la hausse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,00% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 10 août 2018, à la baisse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Dimensional Fund Advisors LP a déclaré avoir franchi le 16 août 2018, à la hausse, du seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,001% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 13 septembre 2018, à la hausse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,16% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citadel Advisors et Citadel Advisors II LLC a déclaré avoir franchi le 17 septembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,002% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Amundi a déclaré avoir franchi le 18 septembre 2018, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,00% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 20 septembre 2018, à la baisse, du seuil statutaire de 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,75% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citadel Advisors et Citadel Advisors II LLC a déclaré avoir franchi le 26 septembre 2018, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,99% des actions et des droits de vote de la Société.

4.6 RÉSULTAT SOCIAL ET DIVIDENDE

Sur la base des résultats de l'exercice 2017-2018, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires de verser en 2019 un dividende de 34 centimes d'euro par action, en baisse par rapport à

2016-2017. Ce dividende correspond à un ratio de distribution de l'ordre de 40% du résultat net par action ajusté¹ de l'exercice clos le 30 septembre 2018, qui s'est établi à 84 centimes d'euro par action.

¹ Le résultat net ajusté, qui correspond au 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% pour les deux exercices 2018 et 2017, des dépréciations exceptionnelles sur titres de participations non consolidées et des dotations aux amortissements relatifs aux actifs

incorporels reconnus en consolidation au titre des acquisitions (notamment les relations clientèle), s'élève à 145,8 millions d'euros, soit un montant de 0,84 euro par action en décroissance de 16,7% sur celui de l'exercice clos au 30 septembre 2017.

4.7 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

4.7.1 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

4.7.1.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe concernent ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement, ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts.

La principale source de liquidités du Groupe est la somme des flux de trésorerie opérationnels. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépend de ses performances opérationnelles futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe. Le Groupe conserve sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants. La trésorerie du Groupe est libellée en euros et en dollars.

Le Groupe a régulièrement refinancé son endettement afin notamment de réduire le coût de sa dette bancaire, d'étendre sa maturité et de procéder à l'émission d'obligations en dollars US dans le cadre d'un placement privé. En 2013, le Groupe a procédé à une émission obligataire. En 2015, puis en 2016, le Groupe a successivement refinancé ses dettes locales en dollars US et ses obligations Senior garanties par de la dette bancaire tirée dans le cadre du SFA (pour une description de ces opérations, voir la note 5.2.2 des comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2015 et 2016 figurant à la section 4.9 « comptes consolidés 2015-2016 et annexes » du document de référence 2016 et à la section 4.8 « comptes consolidés 2014-2015 et annexes » du document de référence 2015).

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime qu'en 2018-2019, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins en fonds de roulement (voir la section 4.7.6.3 « Financement des besoins en fonds de roulement » du Document de Référence), ses dépenses d'investissements (voir les sections 4.2.2 « Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement » du Document de Référence), ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts. Dans les conditions décrites dans la section 4.8 « Perspectives d'avenir » du Document de Référence et sur la base des prévisions de trésorerie mises à jour, la direction du Groupe considère

que celui-ci sera en mesure de financer ses besoins de liquidités au cours de la période de douze mois à compter de l'arrêté des comptes consolidés au 3 décembre 2018 ainsi que de procéder au paiement des intérêts et des remboursements de sa dette financière au cours de cette période.

4.7.1.2 Ressources financières

4.7.1.2.1 Aperçu

Par le passé, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- Les flux nets de trésorerie liés à l'activité, qui se sont élevés respectivement à 354 millions d'euros au 30 septembre 2018, contre 364,7 millions d'euros au 30 septembre 2017.
- La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie nets aux 30 septembre 2017 et 2018 se sont respectivement élevés à 79,5 millions d'euros et 78,0 millions d'euros. Voir le tableau de flux de trésorerie inclus dans les états financiers consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018 » du Document de Référence.
- L'endettement, qui comprend le Contrat de Crédit Senior SFA, l'emprunt obligataire en dollars US (placement privé), les Programme de Titrisation, les contrats de location-financement. Voir la note 8/16/1 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés 2017-2018 et annexes » du Document de Référence et la description ci-dessous.

4.7.1.2.2 Passifs Financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 1 776,2 millions d'euros et 1 973,5 millions d'euros aux 30 septembre 2017 et 2018. Le tableau ci-après montre la répartition de la dette brute du Groupe en valeur de remboursement aux dates indiquées :

(En millions d'euros)

Au 30 septembre

	2018	2017
Passifs financiers dans le cadre du <i>Senior Facility Agreement</i>	1 689,4	1 504,6
Emprunt obligataire placement privé USD	86,1	84,7
Passifs financiers au titre de contrats de location-financement	38,7	40,5
Programme de titrisation des créances commerciales	98,4	84,9
Autres passifs financiers (dettes bancaires à CT)	60,9	61,5
Total passifs financiers	1 973,5	1 776,2

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 - Outlook négatif le 06 Aout 2018

(2) Notation en date du 01 juin 2018

(3) Notation en date du 21 avril 2016 - Confirmation le 19 septembre 2018

La section suivante présente les principales catégories d'éléments constituant les passifs financiers du Groupe.

4.7.2 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Présentation Générale

La Société a conclu en date du 23 juin 2006 un *Senior Facility Agreement* (le « Contrat de Crédit Senior »). Le Contrat de Crédit Senior a été modifié à plusieurs reprises. Elior Group ainsi qu'Elor Participations S.C.A. ont la qualité d'emprunteurs.

Le Groupe a soumis en mars 2018 une demande de prolongation d'une année aux prêteurs de certains engagements en euros et de deux années sur certains

facilités en dollars américains. Les prêteurs qui ont acceptés ont vu leurs engagements transférés sur de nouvelles *Facilities*. Les prêteurs qui ont refusé cette prolongation ont vu leur engagement repris par d'autres prêteurs déjà présents dans le contrat de crédit sénior. Cette opération a été contractualisée par un avenant au contrat de crédit au mois d'avril 2018.

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)	Devise	Echéance
Facility B	Elior Group	800	EUR	2023
Facility I9	Elior Group	150	EUR	2024
Facility D	Elior Group	344	USD	2023
Facility I6	Elior Group	50	EUR	2023
Facility I7	Elior Group	184	EUR	2023
Revolving Facility EUR - 2	Elior Group Participations - Elior	450	EUR	2023
Revolving Facility USD - 3	Elior Group Participations - Elior	250	USD	2023
Total		2 228		

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 de la devise de la ligne (ou dans le cas des prêts en euros, à l'EURIBOR) augmenté de la marge applicable ainsi qu'à certains coûts usuels obligatoires.

La marge annuelle de certaines lignes de crédit senior est déterminée en référence au ratio de levier applicable :

Ratio de levier	Facility B & D	Facility I9	Facility I6 et I7	Revolving Facility EUR	Revolving Facility USD
Supérieur ou égal à 3,50:1	2,00 %	2,85 %	2,85 %	1,60 %	1,60 %
Inférieur à 3,50:1 mais supérieur ou égal à 3,00:1	1,65 %	2,50 %	2,50 %	1,25 %	1,25 %
Inférieur à 3,00:1 mais supérieur ou égal à 2,50:1	1,40 %	2,25 %	2,25 %	1,00 %	1,00 %
Inférieur à 2,50:1 mais supérieur ou égal à 2,00:1	1,205 %	2,05 %	2,05 %	0,80 %	0,80 %
Inférieur à 2,00:1	1,00 %	1,85 %	1,85 %	0,60 %	0,60 %

Le mécanisme de baisse de marges en fonction du ratio de levier ne s'applique pas tant que perdure un cas d'exigibilité anticipée au titre du Contrat de Crédit Senior.

Sûretés

Suite au remboursement des obligations High Yield, les sûretés dont bénéficiait Elior Finance & Co. S.C.A., en sa qualité de prêteur dans le cadre de la ligne de crédit H1, ont été levées.

De la même façon, le Contrat de Crédit Senior prévoyant que toutes les sûretés réelles disparaîtront en cas de remboursement de la totalité des sommes dues au titre de la ligne de crédit H, en juin 2016, ces sûretés ont été levées.

Engagements et clauses restrictives

Le Contrat de Crédit Senior contient des engagements de faire ou ne pas faire applicables aux membres du Groupe relativement usuels pour ce type de financement, adaptées dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe. Le contrat de crédit ne prévoit pas de restriction en termes de distribution de dividendes.

Le Contrat de Crédit Senior contient certains engagements de *reporting*, et plus particulièrement l'obligation de fournir les comptes annuels consolidés et certifiés et les comptes semestriels consolidés.

Le Contrat de Crédit Senior prévoit en outre que le ratio de levier au 30 septembre devra être inférieur ou égal à 4 et inférieur ou égal à 4,50 au 31 mars.

Cas de remboursement obligatoire anticipé

Les Lignes de Crédit Senior seront automatiquement remboursables en cas, notamment, d'un « changement de contrôle » ou de la vente de tout ou une partie substantielle des actifs du Groupe.

Un emprunteur peut volontairement procéder au remboursement anticipé en tout ou en partie de la Ligne de Crédit qui lui est accordée et volontairement annuler tout ou partie de toute Ligne de Crédit non utilisée.

Cas d'exigibilité anticipée

Le Contrat de Crédit Senior prévoit un certain nombre de cas d'exigibilité anticipée (certains soumis à des conditions de matérialité ou périodes de grâce applicables) usuels pour ce type de financement, dont notamment le non-respect du ratio de levier.

La survenance d'un cas d'exigibilité anticipée permet à l'Agent du Crédit Senior, sur instruction des prêteurs, de bloquer de nouveaux tirages ou de déclarer la déchéance du terme de toute Ligne de Crédit.

Droit applicable

Le Contrat de Crédit Senior est régi par le droit anglais.

4.7.3 LIGNE DE CRÉDIT I

Présentation générale

Le Contrat de Crédit Senior prévoit la possibilité pour la Société ou Elior Participations S.C.A. d'emprunter des tranches d'une ligne de crédit I qui seront mises à disposition sous certaines conditions précises. Un établissement de crédit dûment habilité à prêter en France devra s'engager à mettre une telle tranche à disposition.

Le taux d'intérêt applicable à toute tranche de ligne de crédit I, tenant compte de toutes commissions ou décote d'émission de l'emprunt, devra être fixé de sorte que le rendement réel (*yield to maturity*) n'excède pas 6 % par an. Le produit net des emprunts au titre de la ligne de crédit I devra être affecté, au choix de l'emprunteur considéré, à la réalisation d'acquisitions autorisées (dans certaines limites) et/ou procéder au remboursement anticipé volontaire des Lignes de Crédit à terme.

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 Areas Worldwide et Elior Restauration et Services et la marque Avenance.

Tranche II de la ligne de crédit I. (Facility B, Facility C et crédit revolving)

Le 3 décembre 2014, une ligne de crédit syndiquée (term loans et crédit 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 La Société a procédé à l'émission d'obligations pour un montant maximum de 100 millions de dollars US, dont la rémunération est égale au taux Libor U.S. 6 mois plus une marge de 2,15 % venant à échéance le 28 mai 2022 (l'« Emprunt Obligataire »). Le produit de l'émission des Obligations a été affecté au refinancement de la Dette THS et aux coûts liés à ladite émission.

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 dont 200 millions d'euros ont été mis à disposition d'Elior Group le 10 décembre 2014 et 750 millions d'euros financés et mis à disposition d'Elior Participations à la même date. Le crédit revolving à 5 ans utilisable par Elior Group et Elior Participations se monte à 300 millions. L'avenant au Contrat de crédit Senior de janvier 2016 a permis de proroger d'un an la maturité des tranches à 5 ans et du crédit revolving. Leurs marges respectives ont été réduites de 25 points de base.

La Facility I4, consentie le 22 mai 2015, puis la Facility I5, consentie le 23 juin 2015, pour un montant de 50 millions chacune, ont été mises à la disposition d'Elior Participations respectivement les 28 mai et 26 juin 2015, avec un tirage au taux de 1,88 %.

Deux Revolving Facility ont également été mises à la disposition d'Elior Group et d'Elior Participations pour des montants de 150 millions de dollars US (la Revolving Facility USD) et de 100 millions de dollars US (la Revolving Facility USD 2) en juin 2015.

La Facility I6, consentie le 15 janvier 2016, puis la Facility I7, consentie le 18 avril 2016, pour un montant de 50 millions d'euros et de 184 millions d'euros chacune, ont été mises à la disposition d'Elior Group respectivement les 29 janvier et 2 mai 2016, avec un tirage au taux de 2,254 % pour la Facility I6 et de 2,1486 % pour la Facility I7. Ces lignes ont été financées via un placement privé sous format bancaire dans le cadre du contrat de Crédit Senior.

Le 8 juin 2016, la Facility I8 a été consentie pour un montant de 244 millions de dollars. Elle a été mise à disposition le 20 juin 2016 à un taux de tirage de 2,14805 %.

Enfin, le 22 septembre 2017, la Facility I9 a été consentie pour un montant de 150 millions de dollars (afin de rembourser la Facility C). Elle a été mise à disposition le 29 septembre 2017 à un taux de tirage de 2,128 %.

4.7.4 L'EMPRUNT OBLIGATAIRE

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.

4.7.5 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Certaines entités françaises du Groupe (les « Cédants des Créances du Groupe Elixir ») 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 Elixir. Le programme de titrisation 2013 a été refinancé en juillet 2017 (le « Programme de Titrisation de 2017 ») et son montant maximum a été porté à 322 millions d'euros. Les entités italiennes ne sont plus partie prenante à ce programme.

Aux termes du Programme de Titrisation 2017, les créances commerciales naissant des ventes ou des prestations de services rendues en France et en Espagne en relation avec les contrats de concession et de gestion des installations (sujets à des critères d'éligibilité) libellées en euros générées par l'un quelconque des Cédants des Créances du Groupe Elixir sont cédées à Ester Finance Titrisation (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB.

Ce programme de titrisation 2017 comporte deux compartiments. Un premier compartiment (« Compartiment ON ») au sein duquel les créances sont cédées avec recours sur les cédants et un second compartiment (« Compartiment OFF ») au sein duquel les créances sont cédées sans recours sur les cédants.

Au titre du compartiment ON, le Groupe Elixir continuant d'assumer une part significative du retard de paiement et du risque de crédit, les créances cédées ne remplissent pas les conditions requises pour leur déconsolidation conformément à la norme IAS 39. Par conséquent les financements reçus sont traités comme des dettes financières. Les cessions à l'Acquéreur sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins un montant reflétant les coûts de financement jusqu'au règlement.

Au mois de mars 2018 le montant maximum de ce programme a été porté à 360 millions d'euros.

Au 30 septembre 2018, l'encours des créances titrisées au sein du Compartiment ON, après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances d'un montant de 22 millions d'euros, était égal à 69 millions d'euros. Le coût du programme, appliqué aux montants titrisés, est approximativement égal au taux Euribor 1 mois plus 0,90 %.

Au titre du Compartiment OFF, les risques de crédit, de taux et de retard de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'Acquéreur à travers le discount appliqué aux créances, qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Le risque de dilution, dans le cadre de l'analyse des risques et avantages, n'est pas considéré comme un risque attaché aux créances. En conséquence les créances cédées dans le cadre du Compartiment OFF sont décomptabilisées.

Au 30 septembre 2017, les créances décomptabilisées s'élèvent à 218 millions d'euros et au 30 septembre 2018, à 188 millions d'euros.

L'Acquéreur règle ses achats mensuellement aux Cédants des Créances du Groupe Elixir. Entre les dates de règlements, les Cédants des Créances du Groupe Elixir ont la possibilité d'utiliser l'argent reçu des clients, versé sur des comptes bancaires distincts et dédiés à la transaction et viré mensuellement sur les comptes bancaires de l'Acquéreur (soumis à compensation avec le prix d'acquisition dû pour les créances nouvellement générées, sauf en cas de défaut). La responsabilité de l'administration des créances, en ce compris l'adhésion aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des Cédants des Créances du Groupe Elixir, avec Elixir Participations S.C.A. agissant en tant qu'entité centralisatrice.

Certains événements sont de nature à permettre la résiliation du Programme de Titrisation. Il s'agit, sans que cette liste soit limitative, des événements relatifs : (sans s'y limiter), des événements relatifs au rendement des créances, à un défaut de paiement au titre de toute dette financière contractée par les Cédants des Créances du Groupe Elixir ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 millions d'euros, à toute exigibilité anticipée de tout endettement financier des Cédants des Créances du Groupe Elixir ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 million d'euros.

Le recours direct contre les Cédants des Créances du Groupe Elixir est limité (i) pour le Compartiment ON, à hauteur du montant de la réserve de surdimensionnement des créances et (ii) pour le Compartiment OFF, à hauteur du montant de la réserve pour dilution.

L'Acquéreur bénéficie également d'une garantie émise par Elixir Participations S.C.A. pour les montants dus à l'Acquéreur par les Cédants des Créances du Groupe Elixir pour un montant maximum en capital de 367 millions d'euros.

L'engagement de l'Acquéreur de financer l'achat des créances arrive à son terme en juillet 2021.

Enfin, en date du 29 juillet 2016, un contrat de cession de créances commerciales non déconsolidant, d'une durée de trois ans, a été mis en place au bénéfice de certaines

entités Britanniques du Groupe, pour un encours total financé de 17 millions de livres sterling au 30 septembre 2018 et pour un montant de financement maximum de 30 millions de livres sterling.

4.7.6 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATÉGORIES D'UTILISATION DE LA TRÉSORERIE DU GROUPE

4.7.6.1 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement du Groupe se répartissent entre les catégories suivantes :

- les investissements d'entretien et de maintenance ;
- les investissements réalisés dans le cadre du renouvellement ou de la prorogation des contrats existants afin de permettre le maintien ou l'amélioration du taux de rétention ; et
- les investissements proposés dans le cadre du développement et de la recherche de nouveaux clients.

Les dépenses nettes d'investissement du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2017 et 2018 se sont élevées à 291,8 millions d'euros et 287,8 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.

4.7.6.2 Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts

Une partie importante des flux de trésorerie du Groupe provient principalement de l'augmentation du plafond d'utilisation de la ligne de crédit revolving pour 150 millions d'euros au 30 septembre 2018. Au 30 septembre 2017, une partie importante des flux de trésorerie du Groupe était affectée au service et au remboursement de son endettement à hauteur de 153,4 millions d'euros. Le Groupe a versé des intérêts d'un montant de 49,6 millions d'euros et 49,4 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2017 et 2018.

4.7.6.3 Financement des besoins en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement correspond principalement à la valeur des stocks augmentée des créances clients et des autres créances opérationnelles et diminuée des dettes fournisseurs et des autres dettes opérationnelles. Structurellement, le besoin en fonds de roulement du Groupe reflète des particularités de chacune des activités.

4.8 PERSPECTIVES D'AVENIR

4.8.1 PERSPECTIVES À MOYEN TERME

Pour ses trois activités, le Groupe identifie et anticipe les tendances du marché et s'assure de capitaliser sur son expertise de longue date, ainsi que sur son positionnement et ses actifs uniques :

- Elior est à la fois un leader sur plusieurs marchés en Europe continentale et un challenger en forte croissance au Royaume-Uni, en Inde et en Amérique du Nord. La restauration collective reste un marché très attractif, grâce notamment à la tendance vers plus d'externalisation. Dans ce domaine, Elior démontre sa capacité à s'appuyer sur l'innovation culinaire et le savoir-faire opérationnel pour offrir à ses clients une offre personnalisée et la meilleure proposition de valeur.
- Elior Services est l'un des leaders français des services à forte valeur ajoutée, tels que la propreté, l'hôtellerie de santé et le *facility management*. L'excellence opérationnelle et l'innovation constante créent une véritable différenciation dans ce marché très fragmenté et en forte croissance.
- Areas est un leader mondial. Il détient des positions fortes dans des pays clés en Europe et en Amérique du Nord. Il bénéficie d'une connaissance approfondie et renouvelée des tendances et des comportements des clients pour créer des concepts sur mesure, s'associer à des marques attractives et exploiter des sites performants.

Au-delà de l'innovation et de la responsabilité sociétale qui sont au cœur de tout ce que le Groupe entreprend, six initiatives ont été lancées pour transformer le Groupe et en faire l'acteur de référence dans six domaines distincts : les collaborateurs, les clients, la chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement, l'efficacité de l'organisation sur site, les systèmes d'information et le numérique, et la finance.

- Collaborateurs :

Les femmes et les hommes sont le premier atout de la réussite du Groupe. Pour les trois prochaines années, ont été définis trois grands domaines d'intervention : la santé et la sécurité au travail, la gestion des talents et la rémunération, l'objectif étant d'assurer l'engagement des employés et l'alignement de leurs intérêts qu'ils soient sur le terrain ou dans nos sièges.

- Clients :

Le développement, l'expansion et la fidélisation de la clientèle du Groupe est au cœur de la stratégie de croissance. Des pratiques d'excellence existent au sein du Groupe et doivent être déployées à l'échelle globale.

- Chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement :

L'approche du Groupe en matière d'excellence consiste à examiner la chaîne de valeur du menu à l'approvisionnement, du champ à l'assiette. Les trois piliers de cette initiative sont axés sur l'amélioration de la pertinence et de la qualité des menus, le renforcement de la chaîne d'approvisionnement et le déploiement des processus du Groupe dans toutes les sociétés opérationnelles.

- Efficacité de notre organisation sur site :

L'accent est mis sur quatre facteurs d'efficacité : organisations cibles avec normes de productivité par site ; précision des prévisions et productivité ; partage des meilleures pratiques ; intégration des systèmes.

- Systèmes d'information et numérique :

Les principales priorités à mettre en œuvre au cours des trois prochaines années sont : une gouvernance rigoureuse pour assurer la maîtrise des projets et des coûts dans l'ensemble du Groupe ; une attention particulière sur la sécurité de l'information ; une volonté forte et continue de se différencier de la concurrence par l'innovation technologique et le numérique ; un portefeuille de solutions robuste ; la capacité croissante de capturer et d'exploiter des données, en particulier pour les nouveaux services numériques.

- Finance :

Les priorités immédiates principales de la fonction financière sont les suivantes : renforcer les processus de supervision des performances et notamment ceux de contrôle des contrats et d'approbation des investissements et engagements ; améliorer le suivi de la génération de free cash-flow par le raccourcissement des délais de *reporting* et de bouclage des flux financiers.

Les trois piliers de création de valeur du Groupe pour les années à venir sont :

- la génération de flux de trésorerie ;
- la concentration sur certains secteurs en croissance et rentables ;
- le développement d'équipes talentueuses et performantes.

L'organisation du Groupe a été renforcée afin d'assurer la bonne exécution du plan Elior Group 2021. Chaque activité a reçu une feuille de route claire :

- pour la restauration collective en Europe continentale : consolider le leadership et explorer de nouveaux axes de croissance ;
- pour la restauration collective au Royaume-Uni et en Inde : surpasser la croissance du marché de façon organique ;
- pour la restauration collective en Amérique du Nord : surpasser la croissance du marché et poursuivre le développement par croissance externe ;
- dans les services : poursuivre une croissance rentable et innover ;
- dans la restauration de concession : rentabiliser les investissements passés et croître de manière sélective.

Les ambitions financières d'Elior Group pour la période 2019-2021 sont triples :

- une croissance organique supérieure à 3 % par an en moyenne et une croissance externe alimentée par des acquisitions ciblées aux États-Unis ;
- une croissance de l'Ebita ajusté deux fois supérieure à celle de la croissance organique ;
- un free cash-flow opérationnel cumulé de 750 M€ alloué aux acquisitions aux États-Unis, au désendettement et au retour de cash aux actionnaires.

La trajectoire pour réaliser ces ambitions ne sera pas linéaire :

- la première année conduira à une stabilisation de la marge d'Ebita et des capex ;
- au cours des deuxième et troisième années, le levier opérationnel et la réduction des capex produiront progressivement leurs effets sur la marge d'Ebita, la génération de free cash-flow opérationnel et la conversion de cash.

4.8.2 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2018-2019

Comme indiqué lors de la présentation du plan stratégique Elior Group 2021, l'année 2018-2019 sera une année de stabilisation avec :

- une croissance organique supérieure à 1 % à méthodes comptables constantes, incluant l'impact négatif des sorties volontaires de contrats en Italie. L'effet périmètre induit par les acquisitions réalisées à date devrait apporter une croissance supplémentaire proche de 1 % du chiffre d'affaires ;
- une stabilité du taux de marge d'Ebita retraité à périmètre et taux de change constants ;
- une forte amélioration du free cash-flow opérationnel.

Elior Group a lancé une revue des options stratégiques relatives à ses activités de restauration de concession regroupées au sein de sa filiale Areas. Cette revue, qui pourrait se traduire par une séparation d'Areas du reste du Groupe, vise à accélérer le développement de chacune de ses activités et à créer de la valeur pour les actionnaires d'Elior Group.

Au cours des dernières années, Elior Group a développé en parallèle ses deux principaux pôles d'activités, portant Areas au rang de numéro trois mondial de la restauration de concession et Elior à celui de numéro quatre mondial de la restauration collective. Elior Group estime qu'il peut être opportun d'envisager une séparation de ces deux pôles afin d'accélérer leur expansion respective en leur offrant les ressources adéquates. Elior Group fait observer que cette revue des options stratégiques peut déboucher ou non sur une opération et que le Groupe reste pleinement concentré sur l'exécution du plan Elior Group 2021 comme mode de création de valeur, quel que soit le résultat de ce processus. Le Groupe n'entend pas communiquer sur le déroulement de cette revue des options stratégiques avant que le conseil d'administration n'ait pris la décision soit d'approuver une éventuelle opération, soit de mettre fin au processus.

La Société a publié le 24 janvier 2019 son chiffre d'affaires au 31 décembre 2018 pour le 1^{er} trimestre 2018-2019, et confirmé à cette occasion ses perspectives annuelles.

4.9 COMPTES CONSOLIDÉS 2017-2018 ET ANNEXES

ELIOR GROUP

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos
le 30 septembre 2017 et le 30 septembre 2018

COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2018 ET LE 30 SEPTEMBRE 2017.....253

1.	COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET ETAT DU RESULTAT GLOBAL.....253
1.1	Compte de résultat consolidé..... 253
1.2	Etat du résultat global..... 254
2.	BILAN CONSOLIDE255
2.1	Actif..... 255
2.2	Passif..... 256
3.	TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE257
4.	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES.....259

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2018 ET LE 30 SEPTEMBRE 2017260

5.	PRESENTATION DES COMPTES ET EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2018 ET LE 30 SEPTEMBRE 2017.....260
5.1	Présentation générale..... 260
5.2	Faits marquants..... 260
5.2.1	Acquisition de titres consolidés..... 260
5.2.2	Autres faits marquants..... 261
6.	PRINCIPES COMPTABLES263
6.1	Base de préparation des états financiers consolidés 263
6.1.1	Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2018 et au 30 septembre 2017 263
6.1.2	Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe 263
6.1.3	Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe..... 263
6.2	Principes et méthodes de consolidation..... 265
6.3	Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés..... 265
6.4	Conversion des comptes et transactions exprimés en devises 265
6.5	Immobilisations incorporelles et goodwill..... 266
6.5.1	Immobilisations incorporelles..... 266
6.5.2	Goodwills..... 266
6.6	Test de dépréciation et perte de valeurs 266
6.6.1	Test de dépréciation..... 266
6.6.2	Perte de valeurs et sensibilité..... 268
6.7	Immobilisations corporelles 269
6.8	Actifs circulants (stocks et créances clients) 269
6.8.1	Stocks..... 269
6.8.2	Créances clients 269
6.9	Trésorerie 269
6.10	Provisions..... 270

6.11	Situation fiscale et impôts différés.....	270
6.12	Avantages du personnel.....	270
6.13	Titres d'autocontrôle.....	271
6.14	Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers.....	272
6.14.1	Evaluation et comptabilisation des actifs financiers.....	272
6.14.2	Evaluation et comptabilisation des passifs financiers.....	272
6.15	Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés.....	272
6.15.1	Instruments de couverture de taux et de change.....	272
6.15.2	Dettes sur acquisition de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.....	272
6.16	Définition de l'endettement financier net.....	273
6.17	Chiffre d'affaires.....	273
6.18	Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions.....	274
6.19	Autres frais opérationnels.....	274
6.20	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	274
6.21	EBITDA comptable.....	274
6.22	Résultat opérationnel courant.....	274
6.23	Modalités de calcul du résultat par action.....	274
6.24	Information sectorielle.....	275
6.25	Recours à des estimations et au jugement.....	276
6.26	Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées.....	277
7.	EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2018 ET 30 SEPTEMBRE 2017.....	278
8.	EXPLICATIONS DES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT ET DU BILAN ET DE LEURS VARIATIONS.....	279
8.1	Compte de résultat par segment opérationnel.....	279
8.2	Chiffre d'affaires consolidé.....	281
8.3	Résultats par action.....	283
8.4	Charges de personnel et effectifs employés.....	283
8.4.1	Analyse des charges de personnel.....	283
8.4.2	Effectifs.....	284
8.5	Charges et produits financiers.....	284
8.6	Autres produits et charges opérationnels non courants.....	285
8.7	Impôt sur les résultats.....	285
8.8	Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession.....	287
8.9	Analyse des goodwill à la clôture.....	287
8.10	Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles.....	289
8.10.1	Immobilisations incorporelles.....	289
8.10.2	Immobilisations corporelles.....	291
8.10.3	Ventilation des immobilisations par segment opérationnel.....	293
8.10.4	Ventilation des immobilisations par zone géographique.....	294

8.11	Actifs financiers non courants.....	294
8.12	Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence).....	295
8.13	Clients et autres créances d'exploitation	296
8.14	Autres créances et comptes de régularisation	297
8.14.1	Impôts différés.....	297
8.14.2	Autres actifs courants.....	298
8.15	Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions.....	298
8.16	Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change	301
8.16.1	Détail des dettes financières.....	301
8.16.2	Instruments financiers dérivés.....	304
8.16.3	Ratios covenants financiers	306
8.17	Capital de la société mère et options de souscription d'actions.....	306
8.17.1	Capital de la société mère Elior Group SA.....	306
8.17.2	Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales	307
8.18	Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.....	310
8.19	Autres passifs courants.....	310
9.	ENGAGEMENTS HORS BILAN.....	311
9.1	Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires.....	311
9.2	Cautions et garanties données/reçues.....	311
9.3	Engagements en matière de location simple et de redevances de concessions	311
9.3.1	Engagements en matière de location simple	311
10.	GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS	312
10.1	Exposition au risque de change.....	312
10.2	Exposition au risque de taux	312
10.3	Exposition au risque de liquidité	313
10.4	Exposition au risque de crédit et de contrepartie.....	314
10.5	Juste valeur des actifs et passifs financiers.....	315
11.	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES.....	315
11.1	Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants	315
11.2	Autres transactions avec les parties liées	316
12.	EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE CLOS AU 30 SEPTEMBRE 2018.....	317
13.	INFORMATIONS DIVERSES	317
13.1	Honoraires des Commissaires aux comptes	317
14.	PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 30 SEPTEMBRE 2018	319

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2018 et le 30 septembre 2017

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 2018	Exercice clos au 30 septembre 2017
Chiffre d'affaires	8.2	6 694,3	6 421,9
Achats consommés		(2 105,3)	(1 981,8)
Charges de personnel	8.4	(2 946,3)	(2 802,0)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	8.17.2	(29,3)	(9,4)
Autres frais opérationnels		(1 056,3)	(1 028,2)
Impôts et taxes		(88,1)	(82,0)
Amortissements et provisions opérationnels courants		(215,2)	(188,7)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation		(22,0)	(22,9)
Résultat opérationnel courant		231,7	307,0
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	8.12	1,9	2,9
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	8.1	233,6	309,9
Autres produits et charges opérationnels non courants	8.6	(88,8)	(52,1)
Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées		144,8	257,8
Charges financières	8.5	(72,1)	(66,5)
Produits financiers	8.5	5,8	4,9
Résultat avant impôt		78,5	196,2
Impôt sur les résultats	8.7	(40,3)	(77,9)
Résultat net des activités non poursuivies	8.8	(0,3)	(1,2)
Résultat net		37,9	117,1
Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		4,2	3,4
Part revenant au Groupe		33,7	113,7
Résultat net part du Groupe par action (en €)	8.3	0,19	0,66
Résultat dilué part du Groupe par action (en €)	8.3	0,19	0,66

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 2018	Exercice clos au 30 septembre 2017
Résultat net de la période	37,9	117,1
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat		
Engagements liés aux avantages au personnel (*)	1,5	4,6
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		
Instruments financiers	9,8	11,6
Écarts de conversion	2,5	(7,4)
Impôt sur les résultats	(3,4)	(3,7)
Éléments recyclables ultérieurement en résultat	8,9	0,5
Résultat global	46,8	117,6
Attribuable aux :		
- Actionnaires de la société mère	42,6	115,7
- Participations ne donnant pas le contrôle	4,2	1,9

(*) Engagements nets de l'effet d'impôt

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels

2. Bilan consolidé

2.1 Actif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2018	Au 30 septembre 2017
Goodwill	8.9	2 541,2	2 561,7
Immobilisations incorporelles	8.10.1	524,5	479,2
Immobilisations corporelles	8.10.2	746,7	667,5
Actifs financiers non courants	8.11	71,9	83,1
Participations dans les entreprises associées	8.12	8,9	7,3
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	8.16.2	7,9	3,2
Impôts différés	8.14.1	188,5	188,6
Total actif non courant		4 089,6	3 990,6
Stocks		132,2	123,0
Clients et autres créances d'exploitation	8.13	879,4	810,4
Actif d'impôt exigible		23,1	32,1
Autres actifs courants	8.14.2	97,2	79,4
Créances financières court terme (*)		1,6	8,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)		142,5	139,6
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	8.8	0,1	8,8
Total actif courant		1 276,1	1 202,2
Total actif		5 365,7	5 192,8

(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2.2 Passif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2018	Au 30 septembre 2017
Capital	8.17.1	1,7	1,7
Réserves et résultats accumulés		1 458,1	1 561,5
Participations ne donnant pas le contrôle		10,9	54,5
Total capitaux propres	4.	1 470,7	1 617,7
Emprunts et dettes financières (*)	8.16.1	1 874,1	1 685,3
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	8.16.2	5,2	7,6
Passifs sur acquisitions de titres	8.18	99,8	24,1
Impôts différés	8.14.1	58,7	73,4
Engagements de retraite et avantages au personnel	8.15	108,8	112,4
Provisions non courantes	8.15	19,5	23,0
Autres passifs non courants		7,0	5,5
Total passif non courant		2 173,1	1 931,3
Fournisseurs et comptes rattachés		850,1	793,0
Dettes sur immobilisations		75,0	73,7
Dettes fiscales et sociales		601,2	582,4
Dette d'impôt sur le résultat		10,7	13,8
Emprunts et dettes financières (*)	8.16.1	84,4	75,1
Dettes sur acquisition de titres	8.18	16,2	13,5
Provisions courantes	8.15	50,5	60,6
Autres passifs courants	8.19	33,7	24,0
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	8.8	-	7,7
Total passif courant		1 721,8	1 643,8
Total passif		3 894,9	3 575,1
Total du passif et des capitaux propres		5 365,7	5 192,8
<i>(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net</i>		1 811,8	1 616,3
<i>Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt</i>		1 829,5	1 627,7

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 2018	Exercice clos au 30 septembre 2017
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat opérationnel courant incluant la QP de résultat des entreprises associées		233,6	309,9
Dotations aux amortissements		229,7	206,7
Dotations aux provisions		7,5	4,9
Excédent brut d'exploitation (EBITDA Comptable)	6.21	470,8	521,5
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		17,8	2,6
Intérêts et charges financières versés		(49,4)	(49,5)
Impôts versés		(47,8)	(56,8)
Autres flux		(37,3)	(53,2)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité		354,0	364,7
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (1)	8.10.1 8.10.2	(293,6)	(299,3)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		5,8	7,4
Acquisitions d'actifs financiers		(7,7)	(29,4)
Cessions d'actifs financiers		2,0	0,0
Acquisitions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise (2)		(221,7)	(98,6)
Autres flux liés aux opérations d'investissements		(0,2)	-
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(515,4)	(419,8)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(36,3)	(72,5)
Mouvements sur capitaux propres de la mère		14,9	0,6
Achats d'actions propres		(0,4)	0,1
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(1,8)	(1,9)
Émissions d'emprunts et dettes financières	8.16.1	220,4	12,6
Remboursements d'emprunts et dettes financières	8.16.1	(14,8)	(153,4)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		182,1	(214,5)
Incidence de la variation des taux de change et autres variations (3)		(22,2)	192,9
Variation de la trésorerie nette		(1,5)	(76,7)
Trésorerie nette à l'ouverture		79,5	156,2
Trésorerie nette à la clôture	6.9	78,0	79,5

(1) Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées nettes de la variation de l'année des dettes sur immobilisations, soit un impact positif de 16,8 millions d'euros au 30 septembre 2018.

(2) Cette ligne inclut le flux cash de 99,1 millions d'euros lié à l'acquisition de la quote-part d'intérêt de 18% dans Elixir North America au 30 septembre 2018 (voir paragraphe 5.2.1 « Acquisition de titres consolidés »).

- (3) Y inclus principalement (i) un effet change de (23.7) millions d'euros sur Elio Participations suite à la restructuration de la dette en dollars qui a été refinancée en cours d'année et (ii) un encaissement net de trésorerie de 1,1 millions d'euros (en 2017, un décaissement net de 2 millions d'euros) au titre des activités non poursuivies/détenues en vue de la vente pour la période de douze mois clôturée au 30 septembre 2018.

En 2017, la ligne comprenait l'impact de l'encaissement net de 195,0 millions d'euros au titre de la mise en place du programme de titrisation déconsolidant nt de l'effet de l'arrêt du programme d'affacturage.

Les découverts bancaires et les comptes courants détenus à des fins de gestion de la trésorerie sont considérés comme des éléments de trésorerie et sont de fait déduits de la trésorerie dans le tableau de flux nonobstant leur classement en Emprunts et dettes financières courants. Ces éléments constituent la seule différence entre la trésorerie présentée à l'actif du bilan et la trésorerie nette en fin de période, présentée dans le tableau de flux de trésorerie.

La réconciliation avec les postes de trésorerie active et passive présentés au bilan consolidé est détaillée ci-dessous :

	30/09/2018	30/09/2017
Trésorerie active		
Trésorerie	130,8	132,4
Equivalents de trésorerie - VMP	11,7	7,2
Trésorerie passive		
Découverts bancaires	(60,9)	(57,5)
Comptes courants	(1,8)	(1,4)
Intérêts courus non échus	(1,8)	(1,2)
Trésorerie nette au tableau de flux de trésorerie	78,0	79,5

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 30/09/2016	172 634 475	1,7	1 400,5	135,3	(21,3)	1 516,2	41,2	1 557,4
Résultat net				113,7		113,7	3,4	117,1
Engagements liés aux avantages au personnel			4,6			4,6		4,6
Instruments financiers : variations de juste valeur			7,9			7,9		7,9
Écarts de conversion					(5,9)	(5,9)	(1,5)	(7,4)
Résultat global			12,5	113,7	(5,9)	120,3	1,9	122,2
Affectation du résultat de la période précédente			135,3	(135,3)				
Augmentation de capital	107 310		0,6			0,6	8,3	8,9
Dividendes versés			(73,4)			(73,4)	(1,0)	(74,4)
Paie ment fondé sur les actions (IFRS2)			0,3			0,3		0,3
Autres variations (1.a)			(0,8)			(0,8)	4,1	3,3
Capitaux propres au 30/09/2017	172 741 785	1,7	1 474,9	113,7	(27,2)	1 563,2	54,5	1 617,7
Capitaux propres au 30/09/2017	172 741 785	1,7	1 474,9	113,7	(27,2)	1 563,2	54,5	1 617,7
Résultat net				33,7		33,7	4,2	37,9
Engagements liés aux avantages au personnel			1,5			1,5		1,5
Instruments financiers : variations de juste valeur			6,4			6,4		6,4
Écarts de conversion					2,5	2,5	(0,1)	2,4
Résultat global			7,9	33,7	2,5	44,1	4,1	48,2
Affectation du résultat de la période précédente			113,7	(113,7)		0,0		
Augmentation de capital	3 207 311	0	14,9			14,9	2,0	16,9
Dividendes versés			(36,3)			(36,3)	(1,8)	(38,1)
Paie ment fondé sur les actions (IFRS2)			1,5			1,5		1,5
Autres variations (1.b)			(127,5)			(127,5)	(48,0)	(175,5)
Capitaux propres au 30/09/2018	175 949 096	1,7	1 449,2	33,7	(24,7)	1 459,9	10,8	1 470,7

(1.a) Les montants enregistrés en «autres variations» en capitaux propres des minoritaires pour la période de 12 mois au 30 septembre 2017 correspondent essentiellement à l'ajustement des minoritaires dans la société Waterfall (UK) acquise en 2016 suite à la réalisation définitive des travaux d'analyse du bilan d'ouverture.

(1.b) Les montants enregistrés en «autres variations» en capitaux propres Groupe et des minoritaires pour la période de 12 mois au 30 septembre 2018 correspondent essentiellement à l'impact du rachat des minoritaires d'Elior North America. Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2018 et le 30 septembre 2017

5. Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2018 et le 30 septembre 2017

5.1 Présentation générale

Elior Group SA est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé à Paris La Défense, 9-11 Allée de l'Arche. Au 30 septembre 2018, Elior Group SA est détenue à 6,6 % par la Caisse de Dépôts et Placement du Québec (CDPQ), à 22,6 % par la société BIM SAS (contrôlée par Robert Zolade), à 9,7 % par Corporacion Empresarial Emesa, à 5,1 % par le Fonds Stratégique de Participations et à 56 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le 11 Juin 2014.

Elior Group est un acteur majeur de la restauration sous contrat et des services qui y sont associés. Le Groupe opère ses activités de restauration collective & services et celles de restauration de concession par l'intermédiaire de ses filiales et participations implantées dans 15 pays, principalement dans la zone euro, au Royaume-Uni, en Amérique latine, aux États-Unis et en Inde.

5.2 Faits marquants

5.2.1 Acquisition de titres consolidés

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018

- **Acquisition et cession de titres consolidés**

Elior North America (anciennement TrustHouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux États-Unis, a procédé à l'acquisition respectivement en novembre 2017 et en juillet 2018 des sociétés CBM et Bateman Community Living :

- CBM Managed Services est une société basée à Sioux Falls dans le Dakota du Sud qui opère sur le marché de la restauration en milieu pénitentiaire. CBM compte un peu moins de 1 000 collaborateurs sur 200 sites à travers 29 états. CBM réalise un chiffre d'affaires total annuel d'environ 70 millions de dollars.
- Bateman Community Living est une société

spécialisée dans la livraison de repas aux seniors à domicile ou dans des lieux de vie à travers les États-Unis. Bateman compte 550 collaborateurs et 200 clients. La société a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 70 millions de dollars en 2017.

Au Mexique et avec effet au 1^{er} février 2018 :

- Aerocomidas filiale d'Areas au Mexique a procédé à l'acquisition des activités de restauration aéroportuaires de LA TABA.
- LA TABA réalise un chiffre d'affaires total annuel d'environ 10 millions d'euros.

Les acquisitions décrites ci-dessus ont contribué au chiffre d'affaires consolidé du semestre clos le 30 septembre 2018 à hauteur de 86 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 11,9 millions d'euros.

Les acquisitions ci-dessus ont entraîné la comptabilisation d'un écart d'acquisition net de 35,5 millions d'euros au titre des acquisitions nord-américaines, l'acquisition de LA TABA ayant été affectée en totalité en immobilisations incorporelles amortissables (droits à concessions aéroportuaires).

- **Renforcement de la participation dans le capital d'Elior North America**

En juillet 2018, Elior Group a procédé à l'acquisition d'intérêts minoritaires dans sa filiale Elior North America.

La transaction permet au Groupe de simplifier sa structure capitalistique en achetant les actions des actionnaires minoritaires.

A l'issue de la transaction, la participation d'Elior Group dans Elior North America a augmenté de 74 % à 92 % contre un paiement en cash de 115 millions de dollars soit une contrevaletur de 99 millions d'euros à la date de la transaction.

Les minoritaires conservent ensemble 8 % du capital d'Elior North America soumis à engagement de put et call croisés exerçables à partir de 2023. La dette du put a été comptabilisée à hauteur de la valeur actualisée du prix d'exercice en contrepartie des capitaux propres part du Groupe pour un montant de 85 millions d'euros (dette initiale au 30 septembre 2018). Il est prévu que les variations ultérieures de la juste valeur de la dette de put ainsi comptabilisée seront enregistrées en contrepartie des capitaux propres consolidés.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017

Elior North America (anciennement TrustHouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux Etats-Unis, a procédé à l'acquisition respectivement en octobre 2016, en janvier 2017, en avril 2017 puis en juillet 2017 des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine :

- Abigail Kirsch est une société basée à New York spécialisée dans les activités de banqueting et de restauration événementielle.
- Corporate Chefs est une société basée à Haverhill dans le Massachusetts spécialisée dans les repas haut de gamme fraîchement cuisinés pour les marchés de la restauration d'entreprise et de l'enseignement. Créée en 1987, la société Corporate Chefs est présente dans huit États du nord-est des États-Unis.
- Lancer Hospitality est une société basée à Mendota Heights dans le Minnesota principalement dédiée à la restauration collective de sites culturels, de parcs d'attractions et d'établissements scolaires dans le centre et le nord-ouest des Etats-Unis.
- Design Cuisine, fondée en 1978, est une société de prestation de service pour les événements haut de gamme basée à Washington.

Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine réalisent un chiffre d'affaires total annuel d'environ 171 millions de dollars.

En Europe, et avec effet au 1^{er} octobre 2016 :

- Elior Ristorazione filiale de restauration collective d'Elior Group en Italie a procédé à l'acquisition de la société Hospes qui opère essentiellement en restauration d'entreprises dans le nord de l'Italie, et
- Serunion, filiale de restauration collective d'Elior Group en Espagne et au Portugal a procédé à l'acquisition de la société Hostesa qui opère essentiellement sur les marchés de la restauration en enseignement et dans les

maisons de retraite en Catalogne et dans la région de Valence.

Ces acquisitions représentent un chiffre d'affaires annuel total d'environ 30 millions d'euros.

Waterfall, filiale de restauration collective d'Elior Group au Royaume Uni a procédé à l'acquisition de la société Edwards & Blake qui opère essentiellement sur les marchés de la restauration en enseignement. Edwards & Blake réalise un chiffre d'affaires annuel total d'environ 20 millions de livres.

Enfin, Elior India a acquis au second trimestre de l'exercice la totalité des activités de MegaBite ainsi qu'une participation majoritaire de 51% dans la société CRCL, ces deux acquisitions sont localisées en Inde - MegaBite Food Services à Bangalore et Bombay et CRCL à Chennai. Le chiffre d'affaires total de ces deux sociétés est de l'ordre de 27 millions d'euros en année pleine. Ces acquisitions ont été finalisées en février 2017 et elles sont intégrées dans les comptes du Groupe de l'exercice clos le 30 septembre 2017 depuis le 1^{er} avril 2017.

L'ensemble de ces acquisitions ont contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à hauteur de 145 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 10 million d'euros.

5.2.2 Autres faits marquants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018

5.2.2.1 Versement du dividende Elior Group le 17 avril 2018

Le dividende de 72,5 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2017, correspondant à un dividende par action de 0,42 €, voté par l'assemblée générale annuelle du 9 mars 2018 a été mis en paiement le 17 avril 2018 dont un versement en numéraire de 36,3 millions d'euros et le solde en actions Elior Group.

5.2.2.2 Changement de gouvernance

Philippe Salle, président et directeur général du Groupe a quitté ses fonctions le 31 octobre 2017. À la suite de la décision du conseil d'administration d'Elior Group, réuni le 26 juillet 2017, de séparer les fonctions de président et de directeur général, Gilles Cojan, coopté administrateur, est devenu président du conseil d'administration du

Groupe et Pedro Fontana a été nommé directeur général du Groupe par intérim, à compter du 1^{er} novembre 2017.

Lors de sa séance du 5 décembre 2017 le conseil d'administration a décidé de nommer Philippe Guillemot au poste de directeur général d'Elior Group, Pedro Fontana devenant directeur général délégué.

5.2.2.3 Amend & extend au contrat de crédit syndiqué

En date du 20 avril 2018, Elior Group et Elior Participations ont signé avec leurs banques le 11^{ème} amendement au SFA qui étend les échéances de remboursement de certaines de ses lignes term loan (B,D, RCF EUR-2 & RCF USD-2) de son contrat syndiqué. Ces différentes lignes ont désormais pour échéance mai 2023.

L'ensemble des lignes de financement syndiqué est désormais porté uniquement par la société Elior Group à l'exception des lignes de crédit revolving qui peuvent être tirées indifféremment par Elior Group ou par Elior Participations.

Par ailleurs les lignes en dollar américain ont vu leur marge d'intérêt baisser de 5 points de base. Le montant global des lignes impactées est de 594 millions de dollars américain.

Enfin, la ligne de crédit revolving en euros a vu son plafond d'utilisation augmenté de 150 millions d'euros pour atteindre 450 millions d'euros.

Toutes ces transactions ont été analysées comme de simples modifications sans extinction de dettes financières antérieures du Groupe.

5.2.2.4 Présentation de la stratégie 2019-2021 d'Elior Group

Le 26 juin 2018 lors de l'investor day Elior Group, le directeur général Philippe Guillemot a présenté le nouveau plan stratégique du Groupe couvrant les 3 exercices jusqu'au 30 septembre 2021.

5.2.2.5 Augmentation de capital

En application de la 31^{ème} résolution de l'assemblée générale mixte du 9 mars 2018, Elior Group a lancé son premier plan d'actionnariat international réservé aux salariés du Groupe (Plan Future). Ce plan s'est traduit par la souscription de 1 059 846 actions nouvelles Elior Group

correspondant à une augmentation de capital de 15 millions d'euros intervenue en avril 2018.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017

5.2.2.6 Partenariat Elior Group et Alain Ducasse

A effet au 30 mars 2017, et dans le cadre du partenariat stratégique signé au cours de l'exercice précédent avec le Chef Alain Ducasse, Elior Group a transféré au Groupe Ducasse le contrôle de ses activités opérées par Areas France and Northern Europe dans les musées. Cette opération s'est traduite par l'apport à la société Ducasse Développement de 60% des titres de la holding de ces activités. A compter du 30 mars 2017, Cette opération s'est traduite par l'enregistrement d'une plus-value nette de 3,6 millions d'euros enregistrée au 30 septembre 2017 au sein du « résultat net des activités non poursuivies ».

5.2.2.7 Refinancement

En date du 4 avril 2017, Elior Group a signé avec ses banques le 9^{ème} amendement au SFA qui étend d'une année l'échéance de remboursement de la quasi-totalité des montants empruntés au titre des lignes de dettes syndiquées en euros et en dollars. Les nouvelles échéances des différentes lignes renégociées s'échelonnent désormais entre mai 2021 et mai 2023.

En date du 29 septembre 2017, Elior Group a signé avec ses banques le 10^{ème} amendement au SFA portant sur la facilité C d'un montant de 150 millions d'euros. Cette ligne désormais portée uniquement par la société Elior Group a vu sa marge baisser de 25 points de base et sa maturité allongée de 2 ans jusqu'au 10 décembre 2024.

Toutes ces transactions ont été analysées comme de simples modifications sans extinction de dettes financières antérieures du Groupe.

5.2.2.8 Versement du dividende Elior Group le 12 avril 2017

Le dividende de 72,5 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2016, correspondant à un dividende par action de 0,42€, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2017 a été mis en paiement le 12 avril 2017.

6. Principes comptables

6.1 Base de préparation des états financiers consolidés

6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2018 et au 30 septembre 2017

En application du règlement européen no 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés annuels IFRS du Groupe Elior Group pour les exercices clos le 30 septembre 2018 et le 30 septembre 2017 sont préparés en conformité avec les règles internationales d'information financière (IFRS, International Financial Reporting Standards) telles que publiées par l'IAS Board et adoptées par le comité de la réglementation comptable de l'Union Européenne. Les normes IFRS et les interprétations adoptées par l'Union Européenne sont disponibles sur le site web de l'UE à l'adresse suivante :

https://ec.europa.eu/commission/index_fr

Les comptes consolidés annuels IFRS établis par Elior Group concernent l'activité, les résultats et les flux des exercices clos le 30 septembre 2018 et le 30 septembre 2017 qui correspondent à la date de clôture sociale d'Elior Group et de ses filiales, sauf exceptions limitées. Ces états financiers consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Elior Group le 23 janvier 2019 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 22 mars 2019. 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 2018 ont été appliqués pour tous les exercices présentés dans ces comptes consolidés.

6.1.2 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe

Les nouveaux amendements appliqués par le Groupe à compter de l'exercice clos au 30 septembre 2018 sont les suivants :

- Amendement IAS 7 - Initiative concernant les informations à fournir.
- Amendement IAS 12 - Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes latentes.
- Améliorations annuelles du cycle 2014-2016 des IFRS concernant l'amendement à IFRS 12

Ces amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes.

6.1.3 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation des normes, interprétations et amendements aux normes publiées qui ne sont pas d'application obligatoire pour l'exercice ouvert le 1er octobre 2017 et clos le 30 septembre 2018.

Le Groupe n'applique pas les normes IFRS n'ayant pas encore été approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de l'exercice.

Le Groupe étudie actuellement les impacts de l'application des normes IFRS 16 « Contrats de location », IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

· IFRS 16 - Contrats de location, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1er octobre 2019 et qui sera clos le 30 septembre 2020.

La norme IFRS 16 supprime la distinction à opérer entre les contrats de location simple et les contrats de location financement.

Tous les contrats de location, sauf exemptions pour les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur, devront désormais être comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentant le droit d'utilisation de l'actif sous-jacent et d'une dette représentant les loyers fixes à payer sur la durée attendue du contrat de location.

L'impact attendu de la norme, encore à évaluer, est une augmentation de la dette financière au titre des contrats de location :

- des contrats de location simple portent sur des équipements sur sites ainsi que sur des équipements de bureau et des véhicules,
- de certains contrats de concessions (qui bien qu'intitulés « de concession » sont hors champs d'IFRIC 12) notamment sur autoroutes, en aéroports, dans les gares et en ville au titre des redevances d'occupation payées aux concédants, lorsque ces contrats

prévoient des clauses de redevances minimum garanties, avec comme contrepartie la comptabilisation à l'actif du bilan des droits d'utilisation des actifs loués ou concédés.

Le Groupe envisage de retenir la méthode rétrospective simplifiée lors de la première application de la norme en impactant le bilan d'ouverture au 1^{er} octobre 2019 et n'a pas encore évalué les sujets potentiels d'exemptions prévus par la norme.

· IFRS 9 – Instruments financiers, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} octobre 2018 et qui sera clos le 30 septembre 2019.

La nouvelle norme IFRS 9 définit trois grandes phases autour de la comptabilisation et de l'évaluation des instruments financiers :

- phase I « classification et évaluation » : le principal impact attendu pour le Groupe concerne les titres disponibles à la vente, instruments de capitaux propres dont les variations de juste valeur devront désormais être comptabilisées intégralement en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le choix établi par le Groupe pour chaque investissement à la date d'application. Le choix pour les participations minoritaires détenues dans les sociétés innovantes et dans le Groupe Ducasse n'est pas encore arrêté.

· phase II « dépréciation » : IFRS 9 exige de passer à un modèle de calcul de pertes attendues en lieu et place du modèle actuel de pertes encourues. Les travaux lancés l'année passée pour mettre en place la matrice de provisionnement au sein du Groupe sont encore en cours et ne devraient pas déboucher sur des impacts significatifs au bilan consolidé concernant le provisionnement des créances client.

· phase III « comptabilité de couverture » : l'impact de l'application de la phase III n'est pas significatif.

· IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} octobre 2018.

Le travail d'analyse des impacts d'IFRS 15 est désormais finalisé.

Les effets attendus de l'adoption de la norme sont d'un ordre de grandeur inférieur à 1% du chiffre d'affaires

total du groupe sur le réel à fin septembre 2017, et correspondent principalement à des effets de présentation du chiffre d'affaires et des charges, sans impact significatif sur le résultat opérationnel. Les impacts portent essentiellement sur l'activité de Restauration Collective et Facilities Management. L'activité de Concession n'est pas affectée de façon significative.

En particulier les impacts concernent les points suivants :

- Le Groupe est parfois amené à payer certaines sommes à ses clients lors de l'obtention des contrats en restauration collective, qui ont été dans certain cas capitalisés en tant qu'immobilisations incorporelles, et amorties en charges d'exploitation. En application d'IFRS 15, ces sommes seront maintenues à l'actif du bilan mais reclassées sur une ligne distincte. L'amortissement des sommes capitalisées sera en revanche reclassé en déduction du revenu dans la mesure où il s'agit de contreparties payées au client ne correspondant pas à des services distincts reçus des clients.
- Le Groupe est parfois amené à payer certaines redevances à ses clients qui étaient comptabilisées en charges d'exploitation et qui seront désormais reclassées en déduction du revenu, en application d'IFRS 15, en tant que contreparties payées au client ne correspondant pas à des services distincts reçues du client. Ce reclassement ne s'applique pas dans les activités de restauration de concession dans les cas où le client d'Elior n'est pas le concédant mais le consommateur final, les redevances étant alors dans le champ d'IFRIC 12 ou d'IAS 17 (voir sur ce dernier point la note sur les effets attendus d'IFRS 16).

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 2018, est présentée à la note 14 ci-après.

6.3 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés

Les exercices sociaux 2017-2018 et 2016-2017 d'Elior Group couvrent les périodes de 12 mois allant du 1^{er} octobre 2017 au 30 septembre 2018 et du 1^{er} octobre 2016 au 30 septembre 2017. Les filiales et participations d'Elior

Group, ont, sauf exception pour des raisons réglementaires (Mexique, Inde) ou contractuelles, des exercices sociaux de 12 mois clôturés chaque 30 septembre.

Les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation dont l'exercice ne se clôt pas le 30 septembre établissent des arrêtés comptables complets et audités au 30 septembre.

6.4 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, comptes de résultat et tableaux de flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation des comptes d'Elior Group sont convertis au 30 septembre 2018 et 2017 pour le bilan et, sauf fluctuation de change significative, au taux de change moyen de la période clôturée pour le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie. Les différences de conversion sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Les taux de change retenus dans les comptes consolidés arrêtés au 30 septembre 2018 et 2017 proviennent des cotations à la bourse de Paris :

	Au 30 septembre 2018		Au 30 septembre 2017	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
- € /US \$:	1,1608	1,1903	1,1812	1,1050
- € /£ :	0,8907	0,8848	0,8816	0,8717
- € /MXN :	21,72	22,63	21,56	21,10
- € /CLP :	763,21	749,46	756,16	725,59
- € /INR :	84,16	79,17	77,16	72,63

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 Group concernent les éléments suivants :

- Marques

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont présentées en « immobilisations incorporelles ».

Ce poste est constitué par les marques exploitées par Elior Concessions sur ses concessions autoroutières, amorties sur une durée de 30 ans.

- Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux modalités d'application d'IFRIC 12, les actifs exploités au titre de certains contrats de restauration opérés par le Groupe sont classés en actifs incorporels et amortis sur leur durée d'utilisation dans la limite de la durée des contrats opérationnels sous-jacents.

- Logiciels

Les coûts des logiciels mis en place et exploités au sein du Groupe sont immobilisés et amortis sur des durées d'utilisation comprises entre 4 et 10 ans au maximum pour des projets ERP significatifs.

Les amortissements sont comptabilisés selon la méthode linéaire.

6.5.2 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 et perte de valeurs

6.6.1 Test de dépréciation

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », à chaque date de clôture, les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels ainsi que des 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 Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Le goodwill issu d'un regroupement d'entreprises est affecté aux UGT ou groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Le Groupe Elior Group a ainsi identifié 13 UGTs opérationnelles correspondant en général aux principales entités juridiques du Groupe qui exploitent des activités distinctes :

Pour la restauration collective et les services en France:

- Elior Entreprises,
- Elior Enseignement et Santé,
- Elior Services.

Pour la restauration collective et les services à l'international :

- Elior Italy
- Elior Iberia (Espagne & Portugal)
- Elior UK,
- Elior North America (anciennement THS USA),
- Elior India.

Pour la restauration de concession:

- Areas Northern Europe (France, Allemagne, Luxembourg et Danemark),
- Areas Italy,
- Areas Ibéria (Espagne & Portugal),
- Areas USA,
- Areas LATAM (Mexique, Chili, Colombie et République dominicaine).

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 et classée sur la ligne « autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

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 sur une période de 5 ans établies par UGT et validées par la direction du Groupe. Elles sont fondées sur :

- des progressions de chiffre d'affaires moyennes telles qu'issues du plan d'affaires modulées selon les segments d'activité et les pays concernés,
- une stabilité ou une progression modérée dans le temps des marges moyennes d'exploitation (EBITDA).

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) déterminé sur la base d'hypothèses de marché en fonction du secteur d'activité et du risque pays.

Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe sont des taux net d'impôt sur les sociétés appliqués à des flux de trésorerie nets d'impôt sur les sociétés.

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 2018	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2018	Exercice clos au 30 septembre 2017
Elior Restauration Entreprises	7,8%	7,0%	2,0%	2,0%
Elior Restauration Enseignement et Santé	7,8%	7,0%	2,0%	2,0%
Elior Services	7,0%	7,0%	2,0%	2,0%
Elior North America	8,8%	7,0%	2,0%	2,0%
Elior Europe - autres pays (1)	7,5% - 8,3%	7,2% - 8,2%	1,7% - 2%	2,0%
Elior India	11,5%	11,4%	4,0%	2,0%
Areas Northern Europe	7,8%	7,0%	2,0%	2,0%
Areas Europe du sud (2)	7,8% - 8,3%	8,0% - 8,2%	1,7% - 2,0%	2,0%
Areas Americas (3)	8,8% - 10,5%	7,0% - 10,0%	2,0% - 3,6%	2,0%

(1) Regroupement des UGT Elior UK, Elior Iberia et Elior Italy

(2) Regroupement des UGT Areas Iberia et Areas Italy

(3) Regroupement des UGT Areas USA et Areas LATAM

6.6.2 Perte de valeurs et sensibilité

Au 30 septembre 2018, les tests de dépréciations réalisés sur les actifs du Groupe ont conduit à constater une perte de valeur de l'écart d'acquisition de 46,0 millions d'euros d'Elior Italy et 17,7 millions d'euros d'Elior India soit un total de 63,7 millions d'euros.

Elior Italy

Elior Italy est un acteur de la restauration collective et est présent sur les marchés entreprises, enseignement et santé. La charge de dépréciation constatée au 30 septembre 2018 résulte de la décision de recentrer l'activité sur les segments à plus forte valeur ajoutée en Italie.

La charge de dépréciation enregistrée à hauteur de 46 millions d'euros correspond à 21% de la valeur du goodwill avant impairment et ramène sa valeur nette comptable à hauteur de la valeur de 170 millions d'euros correspondant à la valeur d'utilité de l'UGT.

Elior India

Elior India est un acteur de la restauration collective et est présent sur le marché entreprises. La charge de dépréciation résulte de la décision de limiter l'expansion à la croissance organique en Inde et correspond à 100% du goodwill de cette UGT enregistré au bilan consolidé.

Sensibilité de la valeur recouvrable des UGT aux hypothèses retenues

En application d'IAS 36, le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation en fonction des hypothèses suivantes :

- une diminution de 50 points de base du taux de croissance à long terme, ou

- une diminution de 5% des cash flows nets prévisionnels sur l'horizon des plans d'activité ainsi que sur le flux terminal, ou
- une augmentation de 50 points de base pour les UGT zone euro et 100 points de base pour les autres UGT du taux d'actualisation.

Hors Elior India pour laquelle la totalité du goodwill d'acquisition a été dépréciée, 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 raisonnablement possible dans lequel la valeur recouvrable des autres UGT du Groupe deviendrait inférieure à leur valeur comptable.

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 : de 5 à 12 ans ;
- Equipements de restauration : de 5 à 10 ans ;
- Matériel de bureau : de 4 à 5 ans ;
- Matériel informatique : de 3 à 4 ans ;
- Matériel de transport : de 4 à 5 ans ;

Les durées d'utilité et les valeurs résiduelles des actifs immobilisés sont revues lors de chaque clôture annuelle, notamment en relation avec les échéances des contrats d'exploitation sous-jacents.

Conformément à IAS 17, les actifs détenus par le Groupe en vertu de contrats de location transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location-financement. Les actifs sont initialement comptabilisés pour un montant égal à leur juste valeur ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux. Les actifs sont ensuite amortis sur leur durée d'utilité ou la durée des contrats si celle-ci est plus courte. En contrepartie, le financement est constaté en dettes financières. Les charges de loyer sont ventilées entre le remboursement de la dette et les charges financières des emprunts.

6.8 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 net des remises fournisseurs du fait de la forte rotation des stocks composés essentiellement de matières périssables. Du fait de cette très forte rotation, cette méthode est compatible avec IAS 2 « Stocks » qui préconise la méthode du « premier entré - premier sorti ». Les coûts d'emprunts ne sont pas inclus dans les stocks.

6.8.2 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'irrécouvrabilité 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 risque significatif de perte de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue et les comptes courants de trésorerie qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie passive pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, alors qu'ils sont classés en dettes financières courantes au bilan consolidé (voir note 10.3). 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 Elixir Group sont intégrées fiscalement au sein du groupe d'intégration fiscale formé par Elixir Group.

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux filiales françaises

dans le cadre de la loi de finances pour 2010, le Groupe a opté pour la méthode de comptabilisation suivante :

- la part de la CET relevant de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est comptabilisée comme une charge opérationnelle ;
- la part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat au sens d'IAS 12.

Conformément à IAS 12 « Impôt sur les résultats », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales ainsi que sur les déficits fiscaux (sauf exceptions). Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables ne sont enregistrées en impôts différés actifs que dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Ces impôts sont calculés sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice et selon la méthode du report variable. L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé en résultat sauf si l'impôt a été généré par une opération enregistrée en autres éléments du résultat global directement en capitaux propres, ou dans le cadre de regroupements d'entreprises. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

6.12 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 afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés.

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

• Pour 2018

Pays concerné	France	Italie	Espagne	Allemagne
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Primes de fidélité
Taux d'actualisation		1,50%		
Taux de progression des salaires	2 à 2,25%	N/A	0,5%	N/A

• Pour 2017

Pays concerné	France	Italie	Espagne	Allemagne
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Primes de fidélité
Taux d'actualisation		1,50%		
Taux de progression des salaires	2 à 2,25%	N/A	0,5 à 1,0%	N/A

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.

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. Le nombre de titres d'autocontrôle détenus par Elixir Group dans le cadre d'un contrat de liquidité était de 64 314 actions Elixir Group pour une valeur de 858 milliers d'euros au 30 septembre 2018.

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 créances rattachées à des participations), les créances clients et autres créances d'exploitation, les instruments dérivés, et la trésorerie et les 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 sur acquisition de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

A l'occasion des prises de participation qu'il effectue, le Groupe peut consentir aux actionnaires minoritaires des filiales acquises des engagements de rachat ultérieur de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (vente d'option de vente).

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.

En juillet 2018, le Groupe a porté sa participation dans la société Elior North America à 92% suite au rachat de la majorité des actions de capital et de la totalité des actions de préférences en circulation. Ce rachat a entraîné un décaissement total de 99 millions d'euros porté en déduction des capitaux propres pour la quote-part des participations ne donnant pas le contrôle s'agissant d'une transaction entre actionnaires ne conférant pas le contrôle comptabilisée selon IFRS3R.

La participation de 8% non détenue par le Groupe au 30 septembre 2018 fait l'objet d'accords croisés de call et de put à échéance en 2023 et valorisés sur la base d'un prix formule approximant une juste valeur. Un passif de 85 millions d'euros a été constaté en dettes non courante sur acquisitions de titres pour la juste valeur du put telle qu'appréciée au 30 septembre 2018. S'agissant également d'une transaction entre actionnaires, ce passif a été constaté initialement et sera réévalué à sa juste valeur à la clôture de chaque exercice à venir jusqu'à son débouclage en contrepartie des capitaux propres consolidés pour la part du Groupe sans incidence sur le résultat consolidé.

Au 30 septembre 2018, les passifs relatifs aux acquisitions de titres comptabilisés selon IAS 32 sont essentiellement liés aux dettes de put sur minoritaires d'Elior North America dans la société Elior Restauration et Services pour 85 millions d'euros et celle relative au put sur minoritaires dans la société Waterfall pour 8 millions d'euros.

Au 30 septembre 2017, les passifs relatifs aux acquisitions de titres comptabilisés selon IAS 32 sont essentiellement liés aux dettes de put sur minoritaires dans la société Waterfall pour 8 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

En restauration collective et facilities management, le groupe sert trois clientèles sectorielles clés : Entreprises et Administration, établissements d'éducation et d'enseignement (publics et privés), établissements de santé (publics et privés).

Le groupe fournit des services de restauration à table et autres services de restauration, tels que la livraison de repas, l'exploitation de distributeurs automatiques, l'assistance technique sur des questions liées à la restauration.

Les contrats de services prévoient une rémunération forfaitaire, sur la base d'un cost plus ou d'une redevance de management. Ces contrats de service prévoient une rémunération facturée et acquittée mensuellement.

En restauration d'entreprises et administration et en enseignement, le revenu correspond au montant facturé au client (entreprise ou collectivité) sous la forme d'un tarif au couvert sous déduction des paiements partiels reçus des convives ou acquittée par les familles en enseignement.

Le groupe fournit également des services de facilities management notamment en France, des prestations de nettoyage à valeur ajoutée dans les établissements de santé, dans les milieux industriels sensibles et dans les espaces commerciaux. Les contrats de service prévoient une rémunération tarifée à la prestation et facturée et acquittée mensuellement.

En restauration de concession (autoroutes, aéroports, gares et villes), le groupe exploite dans le monde des concessions de services de restauration et de vente de boissons sous des marques détenues en propre ainsi que des marques grand public par l'intermédiaire de contrats de franchises et exploite également des concessions de vente hors taxe et des activités de vente au détail sur les autoroutes et dans les aéroports en utilisant des marques sous franchises. Les contrats de concession sont établis entre les filiales opérationnelles du groupe et les parties tierces concédantes (autorités aéroportuaires, sociétés d'autoroutes...) qui octroient le droit d'exploiter, selon un cahier des charges en contrepartie du paiement de redevances de concession assises sur le chiffre d'affaires réalisé par les sites Elior Group et assortis ou pas de clauses de redevances minimum garanties. Les prestations de restauration ou les ventes de produits sont directement acquittées par les clients aux caisses des restaurants et des boutiques.

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services ou de marchandises liée aux activités ordinaires des filiales consolidées. Il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie attendue/reçue, net des rabais, remises et ristournes ainsi que de la TVA et des 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 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions

Les plans de rémunération à long terme payables en actions concernent :

- Le plan de rémunération en actions issu de l'acquisition de Waterfall en Grande-Bretagne.
- Les plans d'options sur actions mis en place dans la société Elior North America lors de l'acquisition de THS USA en 2013 et qui sont comptabilisés selon IAS 19 du fait d'un paiement futur en trésorerie fondé sur une formule non représentative de la juste valeur de l'action Elior North America.
- Les plans d'options sur actions et d'actions de performance Elior Group autorisés par l'Assemblée Générale et mis en place sur les exercices 2016, 2017 et 2018 pour certains managers du Groupe qui sont considérés comme des instruments payables en titres Elior Group et comptabilisés selon IFRS 2.

Les charges relatives à ces plans représentent un montant de 29,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018 (27,3 millions d'euros pour les seuls plans d'Elior NA au 30 septembre 2018).

6.19 Autres frais opérationnels

Les autres frais opérationnels comprennent l'ensemble des charges d'exploitation courantes autres que les coûts

d'approvisionnement, les charges de personnel, les impôts et taxes opérationnels, les amortissements et les provisions.

6.20 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 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.

Les dotations annuelles aux amortissements constatés dans les comptes consolidés au titre des actifs incorporels (notamment les relations clients) reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées au sein du résultat opérationnel courant.

6.21 EBITDA comptable

L'EBITDA comptable 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.

6.22 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est défini par différence entre l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt. Il exclut également les autres produits et charges opérationnels non courants. Depuis 2014, le groupe a décidé de reclasser la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence dont l'activité se situe dans le prolongement des activités du Groupe au sein du résultat opérationnel courant.

6.23 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. Concernant les plans d'options et d'actions de performance attribués par Elior Group en juin 2018, les critères de performance vérifiables au 30 septembre n'étant pas encore atteints au 30 septembre 2018, ces instruments ne sont donc pas encore pris en compte comme instruments dilutifs pour le calcul du résultat net par action dilué.

Concernant les plans attribués en 2016 et en 2017 et sur la base des résultats réels au 30 septembre 2017 et 2018, un total de 148 900 instruments à créer (AGA) avec un effet dilutif de 140 200 actions selon la méthode du rachat d'actions a été pris en compte dans le calcul du BPA 2018.

6.24 Information sectorielle

Au 30 septembre 2018 et 2017, 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 » désormais opérée sous la marque Areas : Opérations France et Opérations International.

Ces segments opérationnels sont ceux revus par le Principal décideur Opérationnel (Executive team).

Le résultat net dans les sociétés mises en équivalence concerne essentiellement les activités de restauration de concession en France.

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).

Les informations relatives au chiffre d'affaires et aux actifs sectoriels non courants sont indiquées ci-dessous :

- Pour l'exercice social 2017-2018 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
Exercice clos au 30 septembre 2018	France	International	Total	France	International	Total		
Chiffre d'affaires de l'activité	2 184,6	2 677,4	4 862,0	664,8	1 167,5	1 832,3	-	6 694,3
Actifs non courants	1 276,4	1 212,5	2 488,9	681,7	605,6	1 287,3	36,2	3 812,4

- Pour l'exercice social 2016-2017 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
Exercice clos au 30 septembre 2017	France	International	Total	France	International	Total		
Chiffre d'affaires de l'activité	2 171,2	2 476,5	4 647,7	671,7	1 102,5	1 774,2	-	6 421,9
Actifs non courants	1 259,3	1 184,3	2 443,6	637,4	566,5	1 203,9	60,9	3 708,4

6.25 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, 8.9 et 8.10), les provisions pour litiges (Note 8.15) et les passifs des régimes de retraites (Note 8.15) ainsi que les impôts différés (Note 8.14.1).

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.

6.26 Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées

Au 30 septembre 2018, suite au reclassement dans les participations des entreprises associées des sociétés opérant les activités de musées en France, les actifs et passifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées représentent des montants quasiment nuls. Ils correspondent à des comptes à solder au titre des filiales en cours de liquidation.

La norme IFRS définit le traitement comptable, la présentation et les informations à fournir applicable aux actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente et aux activités abandonnées. Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique distincte pour le Groupe faisant l'objet d'une cession.

Cette norme impose une présentation sur une ligne dédiée au bilan dès lors que la valeur comptable sera principalement 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. Il

fait l'objet d'une décision de vente - le cas échéant selon un plan existant à la clôture - et la cession est hautement probable, dans un délai de 12 mois suivant la clôture de l'exercice.

Ces actifs et activités abandonnées sont évalués et comptabilisés au montant le plus fiable entre la valeur comptable et la valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente et cessent d'être amortis à partir de leur classement dans cette catégorie.

Le résultat net des activités abandonnées, après élimination des opérations intragroupe, est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat. Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à la date de leur cession, ainsi que le résultat net d'impôts de la cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentés.

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés dans la rubrique « incidence de la variation des taux de change et autres variations » 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 2018 et 30 septembre 2017

Les sociétés acquises ou cédées et consolidées ou déconsolidées au cours de l'exercice de 12 mois clôturé le 30 septembre 2018 sont les suivantes :

	Pays	% intérêt au 30/09/2017	Transaction	Mode de consolidation	% intérêt au 30/09/2018	Période consolidée au titre de l'acquisition / jusqu'à la cession
CBM	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	92%	01/12/2017-30/09/2018
La Taba	Mexique	-	Acquisition	IG	100%	01/02/2018-30/09/2018
Bateman	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	92%	01/07/2018-30/09/2018

Les sociétés acquises ou cédées et consolidées ou déconsolidées au cours de l'exercice de 12 mois clôturé le 30 septembre 2017 sont les suivantes :

	Pays	% intérêt au 30/09/2016	Transaction	Mode de consolidation	% intérêt au 30/09/2017	Période consolidée au titre de l'acquisition / jusqu'à la cession
Abigail Kirsch	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	01/10/2016-30/09/2017
Hospes	Italie	-	Acquisition	IG	100%	01/10/2016-30/09/2017
Hostesa	Espagne	-	Acquisition	IG	100%	01/10/2016-30/09/2017
Corporate Chefs	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	01/02/2017-30/09/2017
Megabite	Inde	-	Acquisition	IG	100%	01/04/2017-30/09/2017
CRCL	Inde	-	Acquisition	IG	51%	01/04/2017-30/09/2017
Lancer Hospitality	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	01/04/2017-30/09/2017
Edwards and Blake	Grande-Bretagne	-	Acquisition	IG	100%	01/05/2017-30/09/2017
Design Cuisine	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	01/08/2017-30/09/2017
Sidekim Foods	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	15/08/2017-30/09/2017

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 2017-2018 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
Exercice clos au 30 septembre 2018	France	International	Total	France	International	Total		
Chiffre d'affaires	2 184,6	2 677,4	4 862,0	664,8	1 167,5	1 832,3	-	6 694,3
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	97,7	45,0	142,6	28,8	73,5	102,2	(11,3)	233,6
Résultat opérationnel courant en % du CA	4,5%	1,7%	2,9%	4,3%	6,3%	5,6%	(0,2)%	3,5%
Autres produits et charges opérationnels non courants	(9,1)	(67,5)	(76,5)	(3,9)	(3,2)	(7,1)	(5,2)	(88,8)
Résultat opérationnel	88,6	(22,5)	66,1	24,9	70,3	95,1	(16,5)	144,8
Résultat Financier								(66,3)
Impôt sur les résultats								(40,3)
Résultat des activités abandonnées								(0,3)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle								4,2
Part du résultat revenant au Groupe								33,7
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(49,7)	(76,6)	(126,3)	(39,2)	(55,1)	(94,3)	(9,0)	(229,7)
Autres charges sans impact en trésorerie	(5,2)	(3,5)	(8,7)	0,8	(0,0)	0,8	0,4	(7,5)
EBITDA comptable	152,6	125,1	277,7	67,1	128,6	195,7	(2,7)	470,8

Pour l'exercice social 2016-2017 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
Exercice clos au 30 septembre 2017	France	International	Total	France	International	Total		
Chiffre d'affaires	2 171,2	2 476,5	4 647,7	671,7	1 102,5	1 774,2	-	6 421,9
Résultat opérationnel courant incluant la quote- part de résultat des entreprises associées	129,2	89,3	218,5	29,3	74,8	104,1	(12,8)	309,9
Résultat opérationnel courant en % du CA	6,0%	3,6%	4,7%	4,4%	6,8%	5,9%	(0,2)%	4,8%
Autres produits et charges opérationnels non courants	(18,4)	(11,8)	(30,2)	(6,4)	(1,4)	(7,8)	(14,1)	(52,1)
Résultat opérationnel	110,8	77,5	188,3	22,9	73,4	96,3	(26,9)	257,8
Résultat Financier								(61,6)
Impôt sur les résultats								(77,9)
Résultat des activités abandonnées								(1,2)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle								3,4
Part du résultat revenant au Groupe								113,7
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(45,5)	(66,9)	(112,4)	(38,6)	(48,5)	(87,0)	(7,2)	(206,7)
Autres charges sans impact en trésorerie	(4,8)	1,9	(2,8)	(2,0)	0,0	(2,0)	(0,1)	(4,9)
EBITDA comptable	179,5	154,2	333,7	69,9	123,3	193,2	(5,4)	521,5

8.2 Chiffre d'affaires consolidé

Pour l'exercice social 2017-2018 :

– Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2018	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2017	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
Restauration collective & services						
Entreprises	2 224,7	33,2%	2 069,7	32,2%	155,0	7,5%
Enseignement	1 432,8	21,4%	1 396,4	21,7%	36,4	2,6%
Santé	1 204,5	18,0%	1 181,6	18,4%	22,9	1,9%
Sous-total restauration collective & services	4 862,0	72,6%	4 647,7	72,4%	214,3	4,6%
Restauration de concession						
Aéroports	867,0	13,0%	798,1	12,4%	68,9	8,6%
Autoroutes	582,5	8,7%	585,7	9,1%	(3,2)	(0,5)%
Ville & loisirs	382,8	5,7%	390,4	6,1%	(7,6)	(1,9)%
Sous-total restauration de concession	1 832,3	27,4%	1 774,2	27,6%	58,1	3,3%
Total	6 694,3	100,0%	6 421,9	100,0%	272,4	4,2%

– Par zone géographique :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2018	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2017	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
France	2 849,4	42,6%	2 842,8	44,3%	6,6	0,2%
Europe hors France	2 349,6	35,1%	2 255,7	35,1%	93,9	4,2%
Reste du monde	1 495,3	22,3%	1 323,5	20,6%	171,9	13,0%
Total	6 694,3	100,0%	6 421,9	100,0%	272,4	4,2%

Pour l'exercice social 2016-2017 :

– Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2017	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2016	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
Restauration collective & services						
Entreprises	2 069,7	32,2%	1 944,5	33,0%	125,2	6,4%
Enseignement	1 396,4	21,7%	1 139,4	19,3%	257,0	22,6%
Santé	1 181,6	18,4%	1 144,1	19,4%	37,5	3,3%
Sous-total restauration collective & services	4 647,7	72,4%	4 228,0	71,7%	419,7	9,9%
Restauration de concession						
Aéroports	798,1	12,4%	724,5	12,3%	73,6	10,2%
Autoroutes	585,7	9,1%	592,8	10,1%	(7,1)	(1,2)%
Ville & loisirs	390,4	6,1%	350,8	5,9%	39,6	11,3%
Sous-total restauration de concession	1 774,2	27,6%	1 668,1	28,3%	106,1	6,4%
Total	6 421,9	100,0%	5 896,0	100,0%	525,9	8,9%

– Par zone géographique :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2017	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2016	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
France	2 842,8	44,3%	2 820,0	47,8%	22,8	0,8%
Europe hors France	2 255,7	35,1%	2 134,6	36,2%	121,1	5,7%
Reste du monde	1 323,4	20,6%	941,5	16,0%	382,0	40,6%
Total	6 421,9	100,0%	5 896,0	100,0%	525,9	8,9%

8.3 Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2018	2017
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social - de base	174 133 539	172 741 785
impact de la dilution liée aux plans de stocks options et aux plans d'actions de performance	148 856	66 700
Nombre moyen pondéré d'actions de la période - dilué	174 282 395	172 808 485

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2018	2017
Résultat net part du Groupe	33,7	113,7
Résultat net par action - de base en €	0,19	0,66
Résultat net dilué par action en €	0,19	0,66

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 2018	Exercice clos au 30 septembre 2017
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(2 943,4)	(2 801,7)
Charge de participation des salariés	(2,9)	(0,3)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(29,3)	(9,4)
Charges de personnel	(2 975,6)	(2 811,4)

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 2018	Au 30 septembre 2017
Cadres et agents de maîtrise	20 574	18 881
Employés	111 426	108 272
Total	132 000	127 153

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 septembre 2018	Au 30 septembre 2017
France	51 778	52 438
Autres pays	80 222	74 715
Total	132 000	127 153

8.5 Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2018 et 2017 se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2018	Exercice clos au 30 septembre 2017
Charge d'intérêt sur endettement financier	(53,1)	(52,3)
Produits d'intérêt sur placements court terme	3,7	2,7
Autres charges et produits financiers (1)	(15,3)	(11,1)
Actualisation des engagements postérieurs à l'emploi	(1,6)	(1,0)
Charges et produits financiers nets	(66,3)	(61,6)

(1) Dont :

- Mise à la juste valeur par résultat des instruments de couverture de taux et de change	(2,1)	(0,5)
- Résultat de cession et mouvement sur provision pour dépréciation sur titres non consolidés (a)	(9,8)	(5,6)
- Amortissement des frais d'émission des emprunts (b) (c)	(4,7)	(5,6)
- Gain / perte de change net(te)	2,1	2,2
- Autres charges financières	(0,8)	(1,5)
(a) Dont 9,8 millions d'euros suite aux dépréciations des start-up sur la société Egée Venture		
(b) Dont 3,1 millions d'euros d'amortissement des frais d'émission sur Elior Group et Elior Participations suite à la renégociation de la dette et à la prolongation d'une ligne de crédit de la dette senior (Facility C) en avril 2018.		
(c) Dont 1,1 millions d'euros de frais financiers liés à la cession du CICE au cours de l'exercice clos le 30/09/2018.		

Des instruments financiers (caps, swaps et FRA) assurent la couverture des dettes à taux variable d'Elior Group et d'Elior Participations (comme décrit à la note 8.16.2).

8.6 Autres produits et charges opérationnels non courants

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2018, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (88,8) millions d'euros. Ils incluent notamment (i) des dépréciations de goodwill pour un total de 63,7 millions d'euros sur les activités restauration collective avec 46,0 millions d'euros en Italie et 17,7 millions d'euros en Inde, (ii) des indemnités de licenciements et autres coûts sociaux, de dépréciations d'actifs opérationnels et de prototypes et de coûts de sortie de contrats innovants encourus en France et à l'international pour un montant de 25,1 millions d'euros, (iii) des coûts d'acquisitions et de fusions, essentiellement aux Etats-Unis pour un montant de 2,9 millions d'euros, et (iv)

des reprises en résultat de dettes concernant des compléments de prix et des ajustements de juste valeur sur les acquisitions aux Etats-Unis et au Royaume-Uni au-delà de la période d'affectation de 12 mois.

Ce poste a représenté une charge nette de (52,1) millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. Ils incluaient notamment (i) des coûts de restructuration pour un total de 37,3 millions d'euros, (ii) 4,8 millions d'euros de frais d'acquisition de titres et de coûts de transactions essentiellement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, (iii) 7,0 millions d'euros de litiges, et (iv) 3,0 millions d'euros de coûts liés aux sponsoring de la candidature de Paris pour les Jeux Olympiques 2024 et l'Exposition Universelle de 2025.

8.7 Impôt sur les résultats

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2018	Exercice clos au 30 septembre 2017
Impôt exigible	(59,4)	(53,4)
Impôt différé	19,1	(24,5)
Total	(40,3)	(77,9)

La part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat exigible pour un montant de 26,9

millions d'euros et 26,8 millions d'euros respectivement au 30 septembre 2018 et au 30 septembre 2017 (voir Note 6.11).

La charge d'impôts du Groupe a diminué de 37,6 millions d'euros, soit 48,3%, passant de 77,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 à 40,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2018. Le taux effectif d'impôt s'élève à 16% ou 29% y inclus l'effet de la CVAE.

Cette diminution de la charge d'impôts est principalement expliquée par (i) l'absence d'impact négatif pour l'exercice clos le 30 septembre 2018, de l'effet non récurrent de la baisse annoncée du taux d'impôt sur les sociétés françaises à compter de 2020, ce qui avait amené le Groupe à réduire partiellement les impôts différés actifs cumulés pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, et (ii) l'impact positif sur l'exercice 2018 de la réforme Trump

sur les impôts effective à partir du 1^{er} janvier 2018 ce qui a pour conséquence la comptabilisation d'un gain non récurrent sur une partie des impôts différés passifs enregistrés aux Etats-Unis (pour un montant de 8,4 millions d'euros). En complément de ces impacts non récurrents, la baisse du taux d'impôt Groupe par rapport à l'exercice précédent reflète l'effet d'un plus faible niveau de résultat avant impôt sur l'exercice 2018 par rapport à l'exercice précédent.

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique, pour les exercices clôturés au 30 septembre 2018 et 2017, s'analyse comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2018		Exercice clos au 30 septembre 2017	
	Base	Impact impôts	Base	Impact impôts
Résultat avant impôt	78,5		196,2	
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(1,9)		(2,9)	
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	76,7		193,3	
Charge d'impôt théorique (1)		(26,4)		(66,5)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France		0,2		6,6
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 (2)		13,0		(15,2)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables (3)		(27,1)		(2,8)
Charge nette d'impôt du Groupe		(40,3)		(77,9)

(1) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 34,43%.

(2) Dont 8,4 millions d'euros de reprise nette d'impôts différés passif aux Etats-Unis suite à la réforme Trump sur les impôts au 30 septembre 2018. Le seul impact identifié au 30 septembre 2018 est la réduction du taux fédéral d'impôt sur les sociétés de 35% à 21%.

(3) Dont (21,1) millions d'euros d'effet net d'IS de la CVAE en France, de l'IRAP en Italie et de la State tax US au 30 septembre 2018.

8.8 Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession

Au 30 septembre 2018, le résultat net des activités abandonnées concerne essentiellement des coûts marginaux de liquidation d'une activité précédemment opérée en restauration collective (S.O.G.E.C.C.I.R.) et dont l'activité avait été cédée au cours de l'exercice 2017.

Par ailleurs, suite à des modifications intervenues dans les accords d'actionnaires, la participation de 40% détenue dans les activités musées opérées en France (dont le contrôle avait été cédé au Groupe Ducasse en mars 2017) ne remplit désormais plus les critères de classement en actifs détenus en vue de la vente au 30 septembre 2018. Ainsi, cette participation a été comptabilisée sur l'exercice 2018 selon la méthode de la mise en équivalence et classée au sein des participations dans les entreprises associées

au bilan avec pour contrepartie la quote-part de résultat des entreprises associées dans l'état du résultat global.

Au 30 septembre 2017, le résultat net des activités abandonnées concernait essentiellement des activités non stratégiques opérées par Areas Europe du Nord, notamment les 40% encore détenus dans les activités Musées en France compte tenu de la cession du contrôle de ces activités au Groupe Ducasse (60%) intervenue au 31 mars 2017 et du caractère probable de la cession de cette participation résiduelle de 40% appréciée à la date du 30 septembre 2017.

Il incluait le résultat net d'impôts de la période jusqu'à leur date de cession, ainsi que le résultat de la cession

8.9 Analyse des goodwills à la clôture

Les goodwills nets regroupant les Unités Génératrices de Trésorerie telles que définies au paragraphe 6.5 sont détaillés comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2017	Augmentation de l'exercice	Diminution de l'exercice	Dépréciation de l'exercice	Autres variations y compris Ecart de conversion (4)	Au 30 septembre 2018
Elior Restauration Entreprises	578,3	0,2	(0,0)	-	-	578,4
Elior Restauration Enseignement et Santé	364,9	0,1	-	-	-	364,9
Elior Services	134,0	-	-	-	-	134,0
Opérations France	1 077,2	0,3	(0,0)	0,0	0,0	1 077,4
Elior North America	233,0	35,5	-	-	2,3	270,8
Elior Europe - autres pays (1)	542,8	0,0	-	(46,0)	(5,2)	491,7
Elior India	12,8	5,2	-	(17,7)	(0,3)	(0,0)
Opérations International	788,6	40,7	0,0	(63,7)	(3,2)	762,5
Elior Restauration collective et services	1 865,8	41,0	(0,0)	(63,7)	(3,2)	1 839,8
Areas Northern Europe	423,9	0,0	-	-	(0,2)	423,8
Areas Europe du sud (2)	207,2	5,4	-	-	-	212,6
Areas Americas (3)	64,9	0,1	-	-	0,0	65,0
Restauration de concession Areas	696,0	5,5	0,0	0,0	(0,2)	701,3
Total Groupe	2 561,7	46,6	(0,0)	(63,7)	(3,4)	2 541,2

(1) Regroupement des UGT Elior UK, Elior Iberia et Elior Italy

(2) Regroupement des UGT Areas Iberia et Areas Italy

(3) Regroupement des UGT Areas USA et Areas LATAM

(4) La colonne Autres variations est constitué des écarts de conversion et aux affectations définitives de goodwill pour les entités acquises et consolidées au 30 septembre 2017.

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2016	Augmentation de l'exercice	Diminution de l'exercice	Dépréciation de l'exercice	Autres variations y compris Ecart de conversion (4)	Au 30 septembre 2017
Elior Restauration Entreprises	574,7	3,6	-	-	-	578,3
Elior Restauration Enseignement et Santé	364,6	0,2	-	-	-	364,9
Elior Services	134,0	-	-	-	-	134,0
Opérations France	1 073,4	3,8	-	-	-	1 077,2
Elior North America	208,3	29,6	-	-	(4,9)	233,0
Elior Europe - autres pays (1)	534,3	24,7	-	-	(16,1)	542,8
Elior India	-	13,2	-	-	(0,4)	12,8
Opérations International	742,6	67,4	-	-	(21,4)	788,6
Elior Restauration collective et services	1 815,9	71,2	-	-	(21,4)	1 865,8
Areas Northern Europe	453,8	0,7	-	-	(30,7)	423,9
Areas Europe du sud (2)	207,2	0,0	-	-	-	207,2
Areas Americas (3)	65,0	0,1	-	-	(0,0)	64,9
Restauration de concession Areas	726,0	0,8	-	-	(30,8)	696,0
Total Groupe	2 541,9	72,0	-	-	(52,2)	2 561,7

(1) Voir plus haut.

(2) Voir plus haut.

(3) Voir plus haut.

(4) La colonne Autres variations est constitué des écarts de conversion et des affectations définitives de goodwill pour les entités acquises et consolidées au 30 septembre 2016.

La variation nette des goodwills constatée est relative essentiellement :

Italy pour 46,0 millions d'euros et Elior India pour 17,7 millions d'euros.

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2018 :

- Au goodwill enregistré au titre des acquisitions réalisées au cours de l'exercice des sociétés CBM Managed Services et de Bateman Community Living aux Etats-Unis et de l'affectation des actifs incorporels identifiables relatifs à ces acquisitions, soit un montant total de 35,5 millions d'euros ;
- Au goodwill enregistré au titre de l'acquisition réalisée au cours de l'exercice de la société Cores Doces au Portugal pour un montant de 5,4 millions d'euros ;
- A l'affectation définitive du goodwill de la société Edwards and Blake (Restauration collective UK) consolidée depuis l'exercice 2017 et à l'évaluation définitive du goodwill de Megabite et CRCL (Elior India) consolidée sur l'exercice 2017 ;
- Aux effets de change enregistrés sur les devises d'enregistrement de ces goodwills ;
- Aux dépréciations concernant les UGT Elior

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2017 :

- Au goodwill enregistré au titre des acquisitions réalisées au cours de l'exercice (i) des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine par Elior North America, (ii) de Megabite et CRCL par Elior India et (iii) de la société Edwards & Blake par Elior UK, soit un montant total de 52,3 millions d'euros ;
- A l'évaluation définitive du goodwill enregistré au titre des acquisitions des sociétés Hospes et Hostesa consolidées à partir du 1er octobre 2016 pour un montant total de 10,3 millions d'euros ;
- A l'affectation définitive du goodwill des sociétés Waterfall (UK) et Areas Restauration Services (France) consolidée depuis l'exercice 2016.
- Aux effets de change enregistrés sur les devises d'enregistrement de ces goodwills.

8.10 Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles

8.10.1 Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2017	Augmentation	Diminution	Autres variations (3)	Au 30 septembre 2018
Droits à concession	231,5	18,2	(1,5)	24,3	272,5
Actifs exploités en concession (1)	37,0	-	0,0	(0,0)	37,0
Marques	60,3	0,7	(0,4)	11,8	72,4
Logiciels	133,1	18,0	(1,6)	22,1	171,6
Immobilisations incorporelles en cours	66,7	14,0	(1,7)	(44,9)	34,2
Autres (2)	232,4	1,6	(2,8)	45,4	276,7
Immobilisations incorporelles brutes	761,0	52,6	(7,8)	58,7	864,4
Droits à concession	(73,7)	(16,2)	1,2	(0,5)	(89,3)
Actifs exploités en concession (1)	(36,9)	-	0,0	(0,0)	(36,9)
Marques	(21,1)	(3,9)	0,5	(0,0)	(24,5)
Logiciels	(87,2)	(21,0)	1,3	0,1	(106,8)
Autres	(62,7)	(23,3)	4,1	(0,4)	(82,4)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(281,7)	(64,4)	7,1	(0,9)	(339,9)
Valeur nette des immobilisations incorporelles	479,2	(11,8)	(0,7)	57,9	524,5

- (1) Actifs issus du retraitement selon IFRIC12 de contrats d'affermage et de délégation de service public concernant des cuisines centrales exploitées en restauration d'enseignement en France.
- (2) Il s'agit des actifs enregistrés dans le cadre des regroupements d'entreprise principalement en restauration collective (Grande Bretagne et Etats-Unis) qui incluent les relations clients selon IAS 38.118.
- (3) Les autres variations concernent essentiellement les actifs identifiables comptabilisés dans le cadre des regroupements d'entreprises intervenues au cours de l'exercice et au reclassement des immobilisations en cours au sein des immobilisations incorporelles correspondantes.

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2016	Augmentation	Diminution	Autres variations (3)	Au 30 septembre 2017
Droits à concession	193,2	14,7	(2,4)	26,0	231,5
Actifs exploités en concession (1)	37,0	-	0,0	(0,0)	37,0
Marques	42,5	0,3	(1,5)	19,0	60,3
Logiciels	118,7	17,9	(12,7)	9,2	133,1
Immobilisations incorporelles en cours	23,1	52,7	(0,4)	(8,7)	66,7
Autres (2)	210,1	0,4	(0,9)	22,8	232,4
Immobilisations incorporelles brutes	624,6	86,0	(17,9)	68,2	761,0
Droits à concession	(60,3)	(16,2)	1,1	1,7	(73,7)
Actifs exploités en concession (1)	(36,9)	-	0,0	(0,0)	(36,9)
Marques	(15,8)	(5,1)	1,4	(1,5)	(21,1)
Logiciels	(84,6)	(14,7)	12,5	(0,5)	(87,2)
Autres	(48,1)	(19,9)	1,1	4,3	(62,7)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(245,8)	(56,0)	16,1	4,0	(281,7)
Valeur nette des immobilisations incorporelles	378,8	30,0	(1,8)	72,2	479,2

(1) Voir plus haut.

(2) Voir plus haut.

(3) Voir plus haut.

8.10.2 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2017	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2018
Terrains	6,2	1,8	(0,0)	0,6	8,6
Constructions	168,9	14,2	(18,5)	12,8	177,5
Installations techniques	805,2	80,9	(39,1)	(129,0)	718,0
Autres immobilisations corporelles	613,5	116,5	(39,4)	170,9	861,5
Immobilisations corporelles en cours	41,6	40,9	(1,7)	(40,6)	40,1
Avances et acomptes sur immobilisations	7,0	3,5	(0,0)	(6,5)	4,0
Immobilisations corporelles brutes	1 642,3	257,8	(98,7)	8,3	1 809,7
Constructions	(94,3)	(11,4)	18,1	(3,7)	(91,3)
Installations techniques	(539,4)	(78,8)	39,5	101,3	(477,4)
Autres immobilisations corporelles	(341,1)	(90,6)	41,7	(104,3)	(494,3)
Amortissements des immobilisations corporelles	(974,8)	(180,8)	99,3	(6,8)	(1 063,0)
Valeur nette des immobilisations corporelles	667,5	77,0	0,6	1,5	746,7

(1) Les autres variations correspondent essentiellement à des reclassements de poste à poste, aux immobilisations relatives aux acquisitions d'entités au cours de l'exercice et à l'affectation des immobilisations en cours aux immobilisations corporelles correspondantes.

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2016	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2017
Terrains	5,5	0,6	0,0	0,1	6,2
Constructions	168,4	14,3	(13,8)	0,1	168,9
Installations techniques	806,3	82,1	(47,0)	(36,2)	805,2
Autres immobilisations corporelles	532,5	108,8	(90,5)	62,8	613,5
Immobilisations corporelles en cours	27,9	38,8	(4,9)	(20,3)	41,6
Avances et acomptes sur immobilisations	6,0	6,0	(0,5)	(4,6)	7,0
Immobilisations corporelles brutes	1 546,5	250,6	(156,7)	1,9	1 642,3
Constructions	(91,6)	(14,8)	14,0	(1,8)	(94,3)
Installations techniques	(557,6)	(74,1)	47,5	44,8	(539,4)
Autres immobilisations corporelles	(322,5)	(71,4)	91,4	(38,5)	(341,1)
Amortissements des immobilisations corporelles	(971,7)	(160,3)	152,8	4,5	(974,8)
Valeur nette des immobilisations corporelles	574,8	90,3	(3,9)	6,3	667,5

(1) Voir plus haut.

La valeur au 30 septembre 2018 et 2017 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 8.10.1 s'analyse comme suit :

	Au 30 septembre 2018	Au 30 septembre 2017
Valeur brute	110,1	102,4
Amortissements	(71,4)	(61,4)
Valeur nette	38,7	41,0

8.10.3 Ventilation des immobilisations par segment opérationnel

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2018
restauration collective et services	265,3	383,7	649,0
restauration de concession	241,5	344,5	586,0
Corporate	17,7	18,5	36,2
Total	524,5	746,7	1 271,2

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2017
restauration collective et services	225,4	317,4	542,8
restauration de concession	205,5	302,8	508,3
Corporate	48,3	47,3	95,6
Total	479,2	667,5	1 146,7

8.10.4 Ventilation des immobilisations par zone géographique

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2018
France	120,2	376,8	497,0
Hors France	404,3	369,9	774,2
Total	524,5	746,7	1 271,2

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2017
France	116,8	342,6	459,4
Hors France	362,4	324,9	687,3
Total	479,2	667,5	1 146,7

8.11 Actifs financiers non courants

(En millions €)	Au 30 septembre 2018	Au 30 septembre 2017
	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Titres de participation (1)	29,4	45,3
Prêts	6,5	7,0
Dépôts et cautionnements versés	33,7	28,7
Créances financières	2,3	2,2
Total Actifs financiers non courants - net	71,9	83,1

(1) Au 30 septembre 2018, les titres de participation et les prêts comprennent notamment les titres de capital détenus dans la société Ducasse et le prêt accordé ainsi que les participations minoritaires détenues dans des sociétés innovantes intervenant dans le secteur de la restauration. La valeur de ces titres au bilan tient compte d'une dépréciation de 13,3 millions d'euros afin de tenir compte de leurs perspectives de développement.

8.12 Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2017	Dividendes versés	Résultat de la période (1)	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2018
Filiales Autoroutes (France)	0,4	0,1	(0,0)	(0,1)	0,4
SRMLC et filiales (2)	-	-	(1,4)	0,7	(0,7)
Filiale BrisAreas (Portugal)	-	-	0,2	-	0,2
N.W.L (France et International) (3)	6,8	(0,9)	3,0	-	8,9
Riverside Events (UK)	0,1	(0,1)	0,1	-	0,1
Total	7,3	(0,9)	1,9	0,6	8,9

Suite aux modifications intervenues dans les accords d'actionnaires avec le Groupe Ducasse, les 40% détenus dans SRMLC et ses filiales ont été reclassés en participation dans les entreprises associées avec effet au 1^{er} octobre 2017.

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2016	Dividendes versés	Résultat de la période (1)	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2017
Filiales Autoroutes (France)	0,4	(0,1)	0,1	-	0,4
N.W.L (France et International) (3)	4,9	(0,9)	2,8	-	6,8
Riverside Events (UK)	0,3	(0,3)	0,1	-	0,1
Total	5,6	(1,3)	2,9	-	7,3

(1) Résultat enregistré au sein du résultat opérationnel courant.

(2) Il s'agit de la quote-part de 40% détenues dans les activités de concession Musée en France telles que reclassées dans les participations dans les entreprises associées à effet au 1^{er} octobre 2017 (cf. paragraphe 8.8 des principes comptables).

(3) Joint-venture détenue à 35% par Elixir Group, 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.

8.13 Clients et autres créances d'exploitation

(En millions €)	Montant au 30/09/2018		Montant au 30/09/2017	
	Brut	Net	Brut	Net
Clients	582,7	539,5	550,7	511,2
Clients factures à établir	106,2	106,2	96,4	96,4
Fournisseurs avances & acomptes	97,4	97,4	69,6	69,6
Créances de TVA (1)	69,5	69,5	61,1	61,1
Créances sur cession d'immobilisations	10,2	10,2	1,7	1,7
Autres créances	56,5	56,5	70,2	70,2
Total	922,6	879,4	849,9	810,4

(1) Les dettes fiscales et sociales incluent des dettes de TVA pour des montants respectifs de 95,8 millions € en 2018 et 83 millions € en 2017.

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 30/09/2018	Montant au 30/09/2017
Créances non échues	355,1	334,1
Créances échues de moins de 30 jours	77,7	63,6
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	64,4	79,1
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	17,0	13,7
Créances échues de plus de 1 an	25,3	20,7
Total de créances clients nettes	539,5	511,2

Le solde « clients » enregistré au bilan consolidé au 30 septembre 2016 incluait des créances détenues par des sociétés françaises, espagnoles, italiennes et anglaises du Groupe en restauration collective qui faisaient l'objet d'un transfert à un tiers sous forme de cessions Dailly (titrisation de créances commerciales). Il a été mis un

terme à ce contrat en 2017 pour les filiales françaises, espagnoles et italiennes avec la mise en place d'un nouveau programme de titrisation déconsolidant majoritairement pour les seules filiales françaises et espagnoles dont l'encours de créances cédées s'élève à 188,6 millions d'euros. L'encours du programme de

titrisation non déconsolidant concerne désormais encours des filiales françaises et espagnoles pour les l'intégralité de l'encours d'Elior UK et une partie des montants indiqués ci-dessous :

(En millions €)	Montant au 30/09/2018	Montant au 30/09/2017
Solde non échu	116,3	105,5
Montant du dépôt de garantie	28,1	20,5
Net du dépôt de garantie	88,2	85,0

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018, le Groupe a cédé sans recours à une banque sa créance de CICE de l'année 2017 pour un montant de 60,9 millions d'euros. La moins-value sur cette cession intervenue en juillet 2018 s'est élevée à 1,1 million d'euros enregistrée en « autres charges financières ».

8.14 Autres créances et comptes de régularisation

8.14.1 Impôts différés

Les impôts différés inscrits au bilan consolidé au 30 septembre 2018 et 2017 détaillés par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2018	Montant au 30/09/2017
Provisions pour congés payés	6,1	6,5
Autres provisions et charges non déductibles	42,5	34,3
Provisions pour retraites	28,3	30,1
Ecart d'évaluation d'actifs et de passifs (1)	(51,6)	(69,4)
Activation de reports déficitaires (2)	105,9	113,6
Total	131,2	115,2
Impôts différés actif	189,9	188,6
Impôts différés passif	(58,7)	(73,4)
Total	131,2	115,2

(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 2018, 87,9 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior Group utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe, 11,2 millions d'euros de reports déficitaires des filiales américaines. Le montant d'impôts différés actif reconnu pour les filiales françaises du Groupe tient compte d'un ajustement par le résultat au titre du passage du taux d'impôt sur les sociétés à 25,83% (réforme Macron) pour les utilisations prévues au-delà de 2020, pour un montant de 0,4 millions d'euros.

- au 30 septembre 2017, 86 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior Group utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe et 10 millions d'euros de reports déficitaires des filiales américaines. Le montant d'impôts différés actif reconnu pour les filiales françaises du Groupe tient compte d'un ajustement par le résultat au titre du passage du taux d'impôt sur les sociétés à 28,92% pour les utilisations prévues au-delà de 2020, pour un montant de 14,5 millions d'euros.

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 2018 ne sont pas significatifs.

8.14.2 Autres actifs courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2018	Montant au 30/09/2017
Charges constatées d'avance	59,9	53,6
Créances diverses	37,3	25,8
Total	97,2	79,4

8.15 Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2018	Au 30 septembre 2017
Risques commerciaux	0,3	2,4
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	17,1	29,7
Provision pour réorganisation	3,3	2,7
Engagements liés au personnel	11,3	11,2
Autres provisions	18,5	14,6
Provisions courantes	50,5	60,6
Engagements liés au personnel	108,8	112,4
Non-renouvellement des concessions	10,8	9,5
Autres provisions	8,7	13,5
Provisions non courantes	128,3	135,4
Total	178,9	196,0

Les provisions pour non renouvellement de concessions couvrent les risques de dépréciation accélérée des actifs

ou de remise en état des immobilisations corporelles rendues au concédant.

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 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 plans de retraite applicables à environ 300 salariés employés sur un nombre limité de contrats de restauration opérés par Waterfall et par Edwards & Blake, deux sociétés récemment acquises par le Groupe au Royaume Uni. Ces plans constituent des « defined benefits » plans.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2018 au titre de ces engagements s'élève à 120,1 millions d'euros, dont un montant de 12,0 millions d'euros au titre du TFR des sociétés italiennes et 5,4 millions d'euros au titre des « defined benefits » anglais.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2017 au titre de ces engagements s'élève à 123,6 millions d'euros, dont un montant de 13,8 millions d'euros au titre du TFR des sociétés italiennes et 4,9 millions d'euros au titre des « defined benefits » anglais.

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 2018	Au 30 septembre 2017
Valeur des engagements à la clôture	143,0	145,7
Valeur des actifs de couverture	(22,9)	(22,1)
Provision enregistrée au bilan consolidé à la clôture	120,1	123,6
Provision courante	11,3	11,2
Provision non courante	108,8	112,4

La variation des provisions au titre des exercices ci-dessus est détaillée comme suit :

Provision au 30 septembre 2016	124,3
Coûts des services rendus sous déduction des prestations versées	0,7
Coût de la désactualisation financière	0,8
Autres mouvements (variation de périmètre, change et reclassements et changement de méthode)	(2,2)
Provision au 30 septembre 2017	123,6
Coûts des services rendus sous déduction des prestations versées	(2,6)
Coût de la désactualisation financière	1,6
Autres mouvements (variation de périmètre, change et reclassements et changement de méthode) (1)	(2,4)
Provision au 30 septembre 2018	120,1

(1) Impact du changement de taux d'actualisation et des entrées de périmètre

8.16 Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change

8.16.1 Détail des dettes financières

La valeur comptable et la juste valeur de la dette financière du Groupe sont détaillées comme suit :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2018		Au 30 septembre 2017	
		Montant au coût amorti (1)	Montant en juste valeur	Montant au coût amorti (2)	Montant en juste valeur
Découverts bancaires	€	60,9	60,9	57,5	57,5
Autres dettes financières (y inclus portion courante des engagements de crédit-bail et locations financières)	€	23,5	23,6	17,6	17,6
Sous-total des dettes financières courantes		84,4	84,4	75,1	75,1
Dettes bancaires syndiquées	€ / \$	1 674,4	1 689,4	1 488,0	1 503,0
Autres dettes moyen et long terme (3)	\$	86,1	86,1	84,8	84,8
Titrisation de créances commerciales et affacturage	€	88,2	88,2	85,7	86,5
Autres dettes financières (y inclus engagements de crédit-bail et locations financières)	€	25,4	25,4	26,8	26,8
Sous-total des dettes financières non courantes		1 874,1	1 889,2	1 685,3	1 701,1
Total dettes financières		1 958,5	1 973,6	1 760,4	1 776,2

(1) Le coût amorti de la dette bancaire est établi après prise en compte des commissions bancaires liées au refinancement de la dette du Groupe (Amend & Extend) et du refinancement de la dette d'acquisition d'Elior North America pour un montant net de 15,0 millions d'euros au 30 septembre 2018.

(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 d'Elior North America pour un montant net de 15,8 millions d'euros au 30 septembre 2017.

(3) Au 30 septembre 2018 et 2017, il s'agit de la dette de placement privé USD de 100 M\$.

L'évolution des emprunts et dettes financières au 30 septembre 2018 et au 30 septembre 2017 est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2017	Augmentations	Remboursements	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2018
Dettes bancaires syndiquées	1 503,0	195,4	0,0	(9,0)	1 689,4
Titrisation de créances commerciales et affacturage	84,9	6,8	(3,3)	(0,2)	88,2
Emprunt sur location financement	40,5	8,2	(9,9)	0,1	38,8
Autres emprunts	90,4	9,9	(1,6)	(2,5)	96,2
Total dettes financières à la juste valeur	1 718,7	220,4	(14,8)	(11,6)	1 912,8

(1) La colonne Autres variations est constituée des écarts de conversion, des flux de reclassement et des variations de périmètre notamment liées aux acquisitions d'entités au 30 septembre 2018.

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2016	Augmentations	Remboursements	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2017
Dettes bancaires syndiquées	1 340,3	0,0	(2,3)	165,0	1 503,0
Titrisation de créances commerciales et affacturage	221,4	0,0	(135,4)	0,5	86,5
Emprunt sur location financement	29,1	12,1	(9,8)	9,1	40,5
Autres emprunts	282,9	0,5	(6,0)	(188,6)	88,8
Total dettes financières à la juste valeur	1 873,6	12,6	(153,4)	(14,0)	1 718,7

(1) La colonne Autres variations est constituée des écarts de conversion, des flux de reclassement et des variations de périmètre notamment liées aux acquisitions d'entités au 30 septembre 2017.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2018 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2018 est :

- pour Elior Group SA :
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2018 de 950,0 millions d'euros amortissable en mai 2023 pour 800 millions d'euros et en décembre 2024 pour 150 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,65% pour la tranche à échéance 2023 et 2,50% pour la tranche à échéance 2024 ;

- une dette obligataire en \$ provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 (6^{ème} amendement du SFA) lors du refinancement de la dette initial d'acquisition de Elior North America pour un montant de 100 millions \$ au 30 septembre 2018 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15% ;
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2018 de 234 millions d'euros amortissable en janvier 2023 pour 50 millions d'euros et en mai 2023 pour 184 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,50% ;
- une dette bancaire senior en \$ d'un montant

total de 344 millions \$ émise dans le cadre du SFA amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US avec une marge standard de 1,65%.

- pour Elior Participations SCA :
- Une ligne de crédit revolving de 450 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,25% à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2018, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 132 millions d'euros ;
- Une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,25%, à échéance en mai 2023. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2018, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 89,5 millions \$;
- Une dette résultant d'un premier programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 22,4 millions d'euros - s'élève à 69,4 millions d'euros au 30 septembre 2018. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en juillet 2017 pour une durée de 4 ans. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 360 millions d'euros et inclut les créances des filiales françaises et espagnoles d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,30%.
- Une dette résultant d'un second programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 4,9 millions £ - s'élève à 16,7 millions £ au 30 septembre 2018. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en juillet 2016 pour une durée de 3 ans. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 30 millions £ et inclut les créances des filiales anglaises d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,50%.
- pour Elior Group SA :
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2017 de 318,0 millions d'euros amortissable en janvier 2022 pour 168 millions d'euros et en décembre 2024 pour 150 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,65% pour la tranche à échéance 2022 et 2,50% pour la tranche à échéance 2024 ;
- une dette obligataire en \$ provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 (6^{ème} amendement du SFA) lors du refinancement de la dette initial d'acquisition de Elior North America pour un montant de 100 millions \$ au 30 septembre 2017 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15% ;
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2017 de 234 millions d'euros amortissable en janvier 2023 pour 50 millions d'euros et en mai 2023 pour 184 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,50% ;
- pour Elior Participations SCA,
- une dette bancaire senior en € d'un montant total au 30 septembre 2017 de 632 millions d'euros amortissable en janvier 2022 pour 632 million d'euros. Le coût de cette dette bancaire est indexé sur l'Euribor, avec une marge standard de 1,65% . S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,25% à échéance en janvier 2021 pour 30 millions d'euros et janvier 2022 pour 270 millions d'euros. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2017, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 15 millions d'euros ;
- 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 initiale d'acquisition de Elior North America puis en juin 2016 (8^{ème} amendement) pour 244 millions \$ pour un montant total de 344 millions \$ au 30 septembre 2017 et amortissable en mai 2020 pour 6

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2017 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2017 est :

millions \$, en mai 2021 pour 94 millions \$ et en juin 2021 pour 244 millions \$. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US avec une marge standard de 1,70%. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elixir Participations ou par Elixir Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,30%, à échéance en mai 2020 pour 14,8 millions \$ et en mai 2021 pour 235,3 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 2017, cette ligne était utilisée par Elixir Participations pour un montant de 17 millions \$;

Une dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 20,6 millions d'euros - s'élève à 84,8 millions d'euros au 30 septembre 2017. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en juillet 2017 pour une durée de 4 ans. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 325 millions d'euros et 30 millions de £ et inclut les créances des filiales françaises, espagnoles et anglaises d'Elixir Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,35%.

8.16.2 Instruments financiers dérivés

Une partie de la dette a fait l'objet d'une couverture par la mise en place par Elixir Group et Elixir Participations de contrats de caps et de swaps au 30 septembre 2018 et 2017.

Concernant l'endettement financier à taux variable porté par le Groupe, l'exposition nette avant et après couverture de taux relative aux instruments détaillés ci-dessous figure dans la partie « gestion des risques du document de référence d'Elixir Group au paragraphe 3.2.1.5.2.

Au 30 septembre 2018, les montants de dette couverte par les contrats qualifiés de couverture sont les suivants :

(En millions d'euros)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles
du 01/10/2018 au 30/09/2019	1 000	
du 01/10/2019 au 30/09/2020	1 000	
du 01/10/2020 au 31/12/2021	550	

(En millions de dollars)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles (2)
du 01/10/2018 au 30/09/2019	400	
du 01/10/2019 au 30/09/2020	400	
du 01/10/2020 au 31/12/2021	200	

Au 30/09/2017, les montants de dette couverte par les contrats qualifiés de couverture sont les suivants (hors couvertures échues au 30/06/2017 et couvrant la période allant du 30/06/2017 au 31/12/2017) :

(En millions d'euros)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles (2)
du 31/12/2017 au 30/09/2018	750	
du 01/10/2018 au 30/09/2019	950	
du 01/10/2019 au 30/09/2020	1 000	
du 01/10/2021 au 31/12/2021	550	

(En millions de dollars)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles (2)
du 31/12/2017 au 30/09/2018	50	100
du 01/10/2018 au 31/12/2018	200	
du 01/01/2019 au 30/09/2020	400	
du 01/01/2020 au 31/12/2021	50	

(1) swaps

(2) achats de caps

Les instruments financiers dérivés (caps 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 30/09/2018	Montant au 30/09/2017
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	3,5	(5,0)
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur	-	-
Instruments non qualifiés	(0,8)	0,6
Total	2,7	(4,4)
Instruments de couverture de taux	3,5	(5,0)
Instruments de couverture de change	(0,8)	0,6
Total	2,7	(4,4)

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 6,4 millions d'euros au 30 septembre 2018 et de 3,7 millions d'euros au 30 septembre 2017 (cf note 4 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

8.16.3 Ratios covenants financiers

Les emprunts bancaires moyen et long terme souscrits par Elior Group et par Elior Participations sont assortis de clauses influant sur leur exigibilité anticipée, et relatives au respect de ratios financiers (levier financier) calculés au niveau consolidé de Elior Group pour être vérifiés lors de chaque clôture semestrielle. Ces ratios sont respectés au 30 septembre 2018 et 2017 et l'ont été lors de chaque fin de semestre de ces exercices.

Les contrats de financement moyen et long terme de Elior Group SA et de Elior Participations SCA ne comportent pas de clause exorbitante du droit commun des contrats de ce type.

8.17 Capital de la société mère et options de souscription d'actions

8.17.1 Capital de la société mère Elior Group SA

Au 30 septembre 2018 le capital de la société Elior Group SA, est de 1 759 490,96 euros divisé en 175 949 096 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

Au 30 septembre 2017 le capital de la société Elior Group SA, est de 1 727 417,85 euros divisé en 172 741 785 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Les exercices d'options de la souscription d'actions réalisés au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 ont conduit à l'émission de 107 310 nouvelles actions Elior Group.

8.17.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

8.17.2.1 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites Elior Group attribués antérieurement à l'exercice clos le 30 septembre 2018 :

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
11-mars-16	Options	11-mars-20	11-mars-24	16,3	100 072	0,6
11-mars-16	Actions de performance	-	-	N/A	50 036	1,1
Total					150 108	1,7

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
11-mars-16	Options	27-oct-20	27-oct-24	18,29	59 240	0,6
11-mars-16	Actions de performance	-	-	N/A	29 620	0,5
Total					88 860	1,1

(1) Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires et de l'estimation de la réalisation future des critères financiers d'attribution au 30 septembre 2018.

Les instruments attribués le 11 mars 2016 et le 27 octobre 2016 au titre des deux plans ci-dessus concernent essentiellement les membres du management Committee et du leaders Committee, hors ceux de la filiale Elior North America (voir note 8.17.2.3 ci-dessous), et sont assortis de conditions de présence et de performance (croissance organique du chiffre d'affaires, progression de la marge d'exploitation, progression du résultat net consolidé par action) dont la réalisation est appréciée à la clôture du deuxième exercice suivant celui de leur attribution, au 30 septembre 2017 pour les attributions de mars 2016 et au 30 septembre 2018 pour les attributions d'octobre 2016.

Les plans d'options possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10% ;
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur IFRS 2 des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres est estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans ;
- Volatilité : 23% ;
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2% et 2,2%.

La juste valeur totale calculée pour les attributions de mars 2016 et d'octobre 2016 s'élève à 2,8 millions d'euros et la charge comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 30 septembre 2018 au titre de ces plans d'options et d'actions de performance attribuées gratuitement est nulle.

8.17.2.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites Elior Group attribués au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 :

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
11-mars-16	Actions de performance	-	-	N/A	60 566	1,1
Total					60 566	1,1

Les instruments attribués le 5 décembre 2017 sont uniquement des actions de performance et concernent les membres du management Committee et du leaders Committee, et sont assortis de conditions de présence et de performance :

- Atteinte d'objectifs de cash flow spécifiques aux périmètres de rattachements dont la réalisation est appréciée au 30 septembre 2018 pour la

condition de performance et au 5 décembre 2019 pour la condition de présence.

La juste valeur totale calculée pour l'attribution du 5 décembre 2017 s'élève à 1,1 million d'euros et la charge comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 30 septembre 2018 au titre de ce plan d'actions de performance attribuées gratuitement est de 0,5 million d'euros.

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
09-mars-18	Actions de performance	-	-	N/A	1 537 880	10,7
Total					1 537 880	10,7

(1) *Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires et de l'estimation de la réalisation future des critères financiers d'attribution au 30 septembre 2018.*

Les instruments attribués le 15 juin 2018 sont uniquement des actions de performance et concernent essentiellement les membres du management Committee et du leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulé du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulé de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés

comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20. Ces conditions seront vérifiées au 15 juin 2021 pour la condition de présence, au 30 septembre 2021 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2021 pour les performances externes.

La juste valeur totale calculée pour les attributions du 15 juin 2018 s'élève à 10,7 millions d'euros et la charge comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 30 septembre 2018 au titre de ces plans d'actions de performance attribuées gratuitement est de 1,0 millions d'euros.

**8.17.2.3 Plan d'options et d'actions de performance
(restricted shares) Elior North America attribuées
gratuitement aux managers d'Elior North America :**

Les instruments octroyés aux managers d'Elior North America lors de l'acquisition de THS en 2013, puis aux nouveaux managers entrants bénéficiaires, sont des options de souscription d'actions et des actions de préférence. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance. Cette dernière repose sur le taux de rendement interne (TRI) pour Elior Group calculé sur la valorisation qui sera atteinte par les actions de l'entité Elior North America au 30 septembre 2019 en comparaison des capitaux investis par Elior Group depuis l'origine.

La valeur des actions de l'entité sera ainsi calculée sur la base des comptes au 30 septembre 2019, selon la formule

- valeur d'entreprise en retenant le multiple d'origine pour acquisition de THS par Elior Group en 2013 ;
- sous déduction de la dette financière nette propre au périmètre d'Elior North America.

La surperformance du niveau de TRI ainsi calculé par rapport à un seuil préétabli détermine à la fois le nombre d'options et d'actions de performance définitivement confirmé, ainsi que le prix de l'action lors du rachat des actions aux managers.

Les caractéristiques spécifiques du plan entraînent la qualification des instruments qui le composent comme des instruments attribués et réglés par remise de trésorerie dont la comptabilisation s'effectue selon IAS 19.

L'opération de rachat de participations minoritaires dans Elior North America intervenue en juillet 2018 par Elior Restauration et Services a également concerné le rachat de la totalité des actions de préférence détenues par les managers, ce qui a entraîné leur vesting immédiat ainsi que la constatation d'une charge de 5 millions d'euros dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

La juste valeur totale du passif enregistré au bilan sur la ligne « dettes fiscales et sociales » et désormais relatif au seul plan d'options de souscription d'actions Elior North America, estimée au 30 septembre 2018 sur la base de la formule décrite ci-avant, s'élève à 32 millions d'euros.

La charge totale comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 30 septembre 2018 au titre du plan d'Elior North America s'élève à 27 millions d'euros.

8.18 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 2018 soit 116 millions d'euros recouvre notamment :

Passif sur Engagements de rachat de titres (voir note 6.15.2) :

- à hauteur de 7,9 millions d'euros, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société Waterfall Catering Group au titre de « l'exit price » des 20% de titres qu'ils détiennent à échéance en 2020.
- à hauteur de 84,6 millions d'euros, une dette de put sur minoritaires d'Elior North America à échéance en 2023.

Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 11,2 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre des acquisitions réalisées par Elior North America ;
- à hauteur de 7,3 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition des sociétés indiennes Megabite et CRCL ;

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2017 soit 38 millions d'euros recouvre notamment :

Engagements de rachat :

- à hauteur de 8,0 millions d'euros de la dette vis-à-vis de minoritaires de la société Waterfall Catering Group au titre de « l'exit price » des 20% de titres qu'ils détiennent.

Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 3,4 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société anglaise Lexington ;
- à hauteur de 17,7 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre des acquisitions réalisées par Elior North America ;
- à hauteur de 1,4 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société anglaise Edwards & Blake ;
- à hauteur de 3,6 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition des sociétés indiennes Megabite et CRCL ;

8.19 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2018	Montant au 30/09/2017
Produits constatés d'avance	16,9	14,8
Dettes diverses	16,8	9,2
Total autres passifs courants	33,7	24,0

9. Engagements hors bilan

9.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

Néant

9.2 Cautions et garanties données/reçues

(En millions €)	Montant au 30/09/2018	Montant au 30/09/2017
Cautions sur contrats commerciaux (1)	331,2	327,9
Total des cautions et garanties données (2)	331,2	327,9

(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 et de redevances de concessions

9.3.1 Engagements en matière de location simple

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2018, le total des engagements donnés s'élève à 270,7 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 66,5 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 145,6 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 58,6 millions d'euros.

Il s'agit de nombreux contrats dans les pays dans lesquels opère le Groupe, dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 63,6 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 207,1 millions d'euros.

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2017 le total des engagements donnés s'élevait à 277,6 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 73,2 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 156,5 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 47,9 millions d'euros.

Il s'agit de nombreux contrats dans les pays dans lesquels opère le Groupe, dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 93,6 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 184 millions d'euros.

10. Gestion des risques financiers et instruments financiers

10.1 Exposition au risque de change

Elior Group opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, l'Amérique Latine (Chili, Colombie et Mexique), les Etats-Unis et l'Inde, représentent 28,8% (2017 : 26,9%) du chiffre d'affaires consolidé du Groupe dont 6,5% (2017 : 6,3%) pour la Grande-Bretagne et 20,3% pour les USA (2017 : 18,8%).

Les revenus et les coûts des sociétés du groupe Elior Group sont facturés et encaissés dans les monnaies locales des pays concernés. En règle générale, les sociétés du Groupe n'ont pas de créances ou de dettes significatives en devises envers des tiers. Le Groupe ne supporte donc pas de risque de change significatif sur les transactions qu'il effectue.

Le financement externe du groupe est libellé essentiellement en euros, à l'exception de ceux mis en place lors du refinancement, à l'intérieur du SFA, des dettes d'Elior North America et d'Areas USA qui sont libellées en dollars US pour 537 millions \$ au 30 septembre 2018. Le Groupe supporte donc un risque de change limité à raison de ses dettes. Les financements internes intervenant entre des sociétés de la zone euro et hors zone euro sont d'une façon générale couverts par des contrats de swaps de taux de change.

La société Elior Participations SCA a recours à des outils de couverture de change (vente à terme de devises) afin de couvrir les prêts consentis à ses filiales aux Etats-Unis, au UK et au Mexique. L'encours correspondant de ventes à terme était de 45,1 millions £, de 54,0 million \$ et 148,3 millions de pesos mexicains au 30 septembre 2018 et 58,1 millions £ et de 57,1 millions \$ au 30 septembre 2017.

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 2018 (0,884779) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 21 millions d'euros et 0,2 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 2018 (1,190259) aurait pour effet

de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 68 millions d'euros et 0,6 million d'euros.

10.2 Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») et sur le LIBOR en \$, majorés d'une marge applicable.

Afin de gérer ce risque, le Groupe a conclu des contrats de swap de taux d'intérêt, des contrats de plafonnement de taux d'intérêt (CAP). Ces contrats lui permettent d'atténuer, d'une part, le risque que les taux d'intérêt variables font peser sur la juste valeur de la dette à taux fixe du Groupe ainsi que, d'autre part, l'exposition de la trésorerie à la dette à taux variable du Groupe. Le montant net des couvertures fermes mises en place ne dépasse pas le montant de la dette du Groupe pour une période donnée. Par ailleurs, les résultats des couvertures mises en place sont rattachés à la période couverte.

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor et Libor \$) sont, au 30 septembre 2018, les suivants pour Elior Group et Elior Participations :

Couvertures en euros :

- pour la période 01/10/2018 au 30/09/2019, un taux de 0,051% pour les couvertures fermes (1 000 millions €) ;
- pour la période 01/10/2019 au 30/09/2020, un taux de 0,075% pour les couvertures fermes (1000 millions €) ;
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 0,351% pour les couvertures fermes (550 millions €).

Couvertures en dollars :

- pour la période 01/10/2018 au 31/12/2018, un taux de 1,596%, moyenne pondérée par le nominal, pour les couvertures fermes en dollars (400 millions \$) ;
- pour la période 01/01/2019 au 30/09/2020, un taux de 2,032% pour les couvertures fermes en dollars (400 millions \$) ;
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 2,558% pour les couvertures fermes en dollars (200 millions \$).

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor et Libor \$) sont, au 30 septembre 2017, les suivants pour Elior Group et Elior Participations :

Couvertures en euros :

- pour la période 31/12/2017 au 30/09/2018, un taux de 0,215% pour les couvertures fermes (1 000 millions € dont 750 millions € qualifié selon la norme IAS 39) ;
- pour la période 01/10/2018 au 30/09/2019, un taux de 0,051% pour les couvertures fermes (1 000 millions € dont 950 millions € qualifiés selon la norme IAS 39) ;
- pour la période 01/10/2019 au 30/09/2020, un taux de 0,075% pour les couvertures fermes (1000 millions €) ;
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 0.351% pour les couvertures fermes (550 millions €).

Couvertures en dollars :

- pour la période 31/12/2017 au 30/09/2018, un taux de 1.160% pour les couvertures fermes en dollars (300 millions \$ dont 50 millions \$ qualifiés selon la norme IAS 39) ;
- pour la période 01/10/2018 au 31/12/2018, un taux de 1.596% pour les couvertures fermes en dollars (400 millions \$ dont 200 millions \$ qualifiés selon la norme IAS 39) ;
- pour la période 01/01/2019 au 31/12/2021, un taux de 2.032% pour les couvertures fermes en dollars (400 millions \$) ;
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 1.878% pour les couvertures fermes en dollars (50 millions \$) ;
- pour la période 31/12/2017 au 30/06/2018, un taux de 2,0% pour les couvertures optionnelle en dollars (175 millions \$ dont 100 millions \$ qualifiés selon la norme IAS 39) ;

- pour la période 01/07/2018 au 30/09/2018, un taux de 2,0% pour les couvertures optionnelle en dollars (100 millions \$).

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 une hausse de 1% des taux d'intérêts sur l'exercice 2018/2019 est d'environ 6 millions d'euros.

10.3 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 en valeur de remboursement et par échéances au 30 septembre 2017 et 2018 :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Dettes courantes	Au 30 septembre 2018		Au 30 septembre 2017	
			Échéance > 1 an et < 5 ans	Échéance > 5 ans	Dettes non courantes	Dettes non courantes
Dettes bancaires						
Emprunts moyen terme - Elior Group SA	€		1 330,3	150,0	1 480,3	552,0
Emprunts moyen terme - Elior Participations	€ / \$		209,1		209,1	952,6
Autres dettes bancaires moyen et long terme	€				-	1,4
Sous-total dettes bancaires			1 539,4	150,0	1 689,4	1 506,0
Autres dettes						
Emprunt obligataire Elior Group (placement privé)	\$		86,1		86,1	84,7
Crédit-bail et location financière	€	15,3	23,5		23,5	15,0
Emprunts et dettes financières diverses (1)	€	8,3	90,1		90,1	84,9
Découverts bancaires (2)	€	60,9			-	57,5
Comptes courants (2)	€					1,4
Intérêts courus sur emprunts (2)	€ / \$					1,2
Sous-total autres dettes		84,4	199,7	-	199,7	75,1
Total dettes financières		84,4	1 739,1	150,0	1 889,1	1 701,1

(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.

10.4 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.

10.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubriques de comptabilisation dans le bilan consolidé. Les

niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- Niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;
- Niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- Niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

			au 30/09/2018		au 30/09/2017	
(En millions €)	Coût amorti	Niveau de juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	✓		71,9	71,9	83,1	83,1
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	8,9	8,9	7,3	7,3
Instruments financiers dérivés		Niv 2	7,9	7,9	3,2	3,2
Clients et autres créances d'exploitation	✓		879,4	879,4	810,4	810,4
Autres actifs courants	✓		97,2	97,2	79,4	79,4
Créances financières court terme	✓		1,6	1,6	8,9	8,9
Trésorerie		Niv 1	142,5	142,5	139,6	139,6
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	✓		1 958,5	1 958,5	1 760,4	1 760,4
Instruments financiers dérivés		Niv 2	5,2	5,2	7,6	7,6
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	116,0	116,0	37,6	37,6
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		850,1	850,1	793,0	793,0
Dettes sur immobilisations	✓		75,0	75,0	73,7	73,7

11. Transactions avec les parties liées

11.1 Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Les parties liées concernent les principaux dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

Monsieur Philippe Guillemot est Directeur Général et mandataire social de la société Elixir Group SA au 30 septembre 2018.

(En millions €)	Montant au 30/09/2018	Montant au 30/09/2017
Enregistré en charges sur l'exercice	7,4	12,5
Dont :		
<i>Avantages à court terme</i>	6,6	5,0
<i>Juste valeur des options de souscription et des actions attribuées gratuitement</i>	0,3	2,7
<i>Autres avantages à long terme</i>	0,5	3,3
<i>Provision pour prime de non concurrence</i>		1.4
Engagement au passif du bilan	-	-
<i>Avantages postérieurs à l'emploi</i>	-	-

Ces avantages incluent les jetons de présence, le coût IFRS 2 des options de souscription d'actions et des actions gratuites attribuées, les rémunérations et avantages de toute nature versés, (ou procurés sur la période pour les fonctions exercées) par les sociétés Elixir Group SA et/ou les sociétés du Groupe Elixir.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2018, ils concernent les membres en poste à cette date de l'Executive Committee qui est composée de 10 membres dont le Directeur Général du Groupe et les membres du conseil d'administration d'Elixir Group.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, ils concernaient les membres de l'Executive Team qui était composée de 5 membres dont le Président Directeur Général du Groupe.

La somme restant à payer au titre de ces rémunérations appréciée au 30 septembre 2018 et qui correspond aux rémunérations variables au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2018 et aux jetons de présence s'élève à 2.4 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, une indemnité de rupture a été accordée au Président directeur général du Groupe et est incluse dans les montants ci-dessus pour un total de 2,7 millions d'euros (incluant une prime de non concurrence étalée sur une période de 2 ans à compter du 1^{er} novembre 2017). La somme restant à payer à ce titre ainsi qu'au titre des autres indemnités de rupture de contrat s'élève à 1,2 million d'euros.

11.2 Autres transactions avec les parties liées

Néant

12. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2018

Revue des options stratégiques du Groupe en concessions

En date du 13 novembre 2018, Elior Group a annoncé une revue des options stratégiques relatives à ses activités de restauration de concession regroupées au sein de sa filiale Areas.

Cette revue, qui pourrait se traduire par une séparation d'Areas du reste du Groupe, vise à accélérer le développement de chacune de ses activités et à créer de la valeur pour les actionnaires d'Elior Group.

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 3,9 millions d'euros au 30 septembre 2018. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes pour un montant de 3,4 millions d'euros et pour 0,5 millions d'euros des services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (SACC).

Afin d'assurer la cohérence et un standard de qualité dans le contrôle des comptes et de centraliser les relations avec les auditeurs externes au niveau de la Direction Financière et du Comité d'Audit, il est établi pour la quasi-totalité des différentes filiales du Groupe, un plan de nomination de l'un ou l'autre des deux cabinets internationaux mandatés par Elior Group (PricewaterhouseCoopers et KPMG).

PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG, tous deux membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles, représentent près de 100% des honoraires d'audit et de Commissariat aux comptes payés par le Groupe. Les honoraires versés par les filiales du Groupe aux cabinets d'audits autres que PricewaterhouseCoopers KPMG ou autres membres de leur réseau, dans le cadre de la certification de leurs comptes, se sont élevés à 0,6 million d'euros pour l'exercice 2017-2018.

Par ailleurs, en application des nouvelles règles françaises d'autorisation des missions des Commissaires aux comptes, la Direction Financière du Groupe sous le contrôle du Comité d'Audit a établi une politique et mis en place les procédures applicables à l'ensemble des filiales pour l'engagement et le suivi des honoraires au titre des prestations d'audit, ainsi que de pré-approbation des autres prestations à fournir par les Commissaires aux comptes.

en K€ (exprimé en montant HT et %)								
	KPMG				PWC			
	2018		2017		2018		2017	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
1. Services d'audit rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau en matière de certification des comptes individuels ou consolidés								
- Emetteur	219	14%	197	10%	204	8%	195	8%
- Filiales intégrées globalement	1 125	70%	1 284	63%	1 900	77%	1 826	73%
2. Services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (*)								
- Emetteur	91	6%	324	16%	10	1%	264	11%
- Filiales intégrées globalement	164	10%	234	11%	355	14%	220	9%
Total	1 600	100%	2 039	100%	2 469	100%	2 505	100%
- Emetteur	310	19%	521	26%	214	9%	459	18%
- Filiales intégrées globalement	1 289	81%	1 518	74%	2 255	91%	2 046	82%

(*) Les services autres que la certification des comptes sont composés principalement de services requis par les textes légaux et réglementaires, de services de procédures convenues et d'attestations, de prestations rendues lors d'acquisitions ou de cessions d'entités et de consultations techniques en comptabilité, fiscalité ou sur tout autre sujet en lien avec l'audit.

14. Périmètre de consolidation au 30 septembre 2018

Dans le tableau ci-après, les pourcentages d'intérêt et de contrôle des sociétés consolidées ne sont pas indiqués lorsqu'ils sont de 100%.

Nom des sociétés		%Intérêts	%Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
ELIOR GROUP		MERE	MERE	Holding	IG
France Métropolitaine					
A l'Ancienne Douane				COLL	IG
Actair				CONC	IG
Actal		51%	100%	CONC	IG
Academy by Elior	EC			COLL	IG
Ansamble				COLL	IG
Ansamble Investissements				HOLD	IG
Aprest				MO	IG
Excelcis		40%	40%	CONC	MEE
Areas Management				CONC	IG
Areas Northern Europe				CONC	IG
Areas Operation Restauration				CONC	IG
Areas Services				CONC	IG
Arpège				COLL	IG
Arbane				MO	IG
Aten				MO	IG
Bercy Participations				HOLD	IG
Bercy Services I				MO	IG
Bercy Services II				MO	IG
BSXXV				HOLD	IG
BSXXVII				HOLD	IG
BSXXIX				COLL	IG
Centre d'expertise Elior RC France	EC			COLL	IG
C2L				HOLD	IG
Concessions Aéroports France				CONC/HOLD	IG
E.L.R.E.S.				COLL/HOLD	IG
ECP France				CONC	IG
Egée Services 1				COLL	IG
EGEE Venture				HOLD	IG
Elcena				MO	IG
Eléat				MO	IG
Elior Achats Concessions				MO	IG
Elior Achats Services				MO	IG
Elior Appro Concessions				MO	IG
Areas Worldwide				HOLD	IG
Elior Concessions Gares				CONC	IG
Elior Data				MO	IG
Elior Data Concessions				MO	IG
Elior Data RC France				HOLD	IG
Elior Entreprises				COLL/HOLD	IG
Elior F.A.3.C.				MO	IG
Elior Financement				HOLD	IG
Elior Gestion				MO	IG
Elior Orly Ouest				CONC	IG
Elior Orly Sud				CONC	IG
Elior RC France				HOLD	IG
Elior Roissy				CONC	IG
Elior Restauration Approvisionnements				COLL	IG

Nom des sociétés	%Intérêts	%Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Elior Restauration et Services			HOLD	IG
Elior Retail Gares			CONC	IG
Elior Services à la Personne			COLL	IG
Elior Services Propreté et Santé			COLL/HOLD	IG
Elior Services Supports			MO	IG
Elior Participations			HOLD	IG
Elior Trésorerie			MO	IG
Eurobar			CONC	IG
Elior Service FM			COLL	IG
G.S.R Ciel de Paris			CONC	IG
H.R.C.			CONC/HOLD	IG
L'Alsacienne de Restauration			COLL	IG
Loiretal	49%	49%	CONC	MEE
Newrest	35%	35%	CONC	MEE
Resapro			MO	IG
Restaurants et Sites			CONC/HOLD	IG
Restogen			COLL	IG
ROC France			CONC	IG
Sacores			MO	IG
Saveurs à l'ancienne			COLL	IG
SCI Les Hirondelles			COLL	IG
SC2R			MO	IG
SCICB			COLL	IG
Services et Santé			COLL	IG
SG2P			CONC	IG
SG2S			CONC	IG
SGAR			CONC	IG
SMR			COLL	IG
Société de Restauration du Musée du Louvre	40%	40%	CONC	MEE
Société de Restauration Musées et Lieux culturels	40%	40%	CONC	MEE
Société de Restauration du Musée d'Orsay	40%	40%	CONC	MEE
Soferest	40%	40%	CONC	MEE
Sorebou		EC	COLL	IG
Soreno			COLL	IG
Soreset			COLL	IG
SRAM			CONC	IG
Tabapag			COLL	IG
TPJ Creil			COLL	IG
France Outre Mer				
S.O.G.E.C.C.I.R.			COLL	DISC

Nom des sociétés		%Intérêts	%Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Allemagne					
ECP Deutschland GmbH				CONC	IG
EAP Deutschland GmbH	EC			CONC	IG
ECPNP Deutschland GmbH	EC			CONC	IG
Elior Autobahn Ost				CONC	IG
Elior Autobahn Süd				CONC	IG
Elior Autobahn West				CONC	IG
Elior Deutschland GmbH				HOLD	IG
ERW Deutschland GmbH				CONC	IG
ESP Deutschland GmbH				CONC	IG
Belgique					
Elior Charleroi				CONC	IG
SREB				CONC	IG
Chili					
Áreas Chile				CONC	IG
Colombia					
Áreas Colombia				CONC	IG
Danemark					
Áreas Denmark				CONC	IG
Espagne					
Alessa Catering Services				COLL	IG
Alimentacion Saludable Gallega				COLL	IG
Arco Duplo		70%	100%	CONC	IG
ARCE				COLL	IG
Basic Serveis Escolars				COLL	IG
Excellent Market				COLL	IG
Geriatrico Siglo XXI				COLL	IG
Areamed		50%	100%	CONC	IG
Áreas				CONC/HOLD	IG
Carmen		19%	100%	CONC	IG
Distri-Áreas				CONC	IG
General de Restaurantes 2000				CONC	IG
Hold & Co Espana		50%	50%	CONC	MEE
Hostesa		80%	100%	COLL	IG
Serunión				COLL/HOLD	IG
Serunion Alimentacio Saludable S.L.U.	EC			COLL	IG
Serunion Servizos Sociais ULLA S.A.R.					
Serunion Singularis Catering de autor S.L.U.	EC			COLL	IG
Serunión Norte				COLL	IG
Serunión Servicios Sociai				COLL	IG
Serunión Vending				COLL	IG
Travel Food and Retail S.A.	EC			CONC	IG
Vitalista		80%	100%	COLL	IG

Nom des sociétés	%Intérêts	%Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Etats-Unis d'Amérique				
Abigail Kirsch at Tappan Hill Inc.	92%	100%	COLL	IG
Abigail Kirsch Connecticut LLC	92%	100%	COLL	IG
ABL Educational Enterprise Inc.	92%	100%	COLL	IG
ABL Management Inc.	92%	100%	COLL	IG
AK 530 LLC	92%	100%	COLL	IG
530 Lounge LLC	50%	100%	COLL	IG
Aladdin Food Management LLC	92%	100%	COLL	IG
AmeriServe Inc.	92%	100%	COLL	IG
Areas USA Inc.			CONC	IG
Areas USA MCO, LLC			CONC	IG
Areas Hojeij Orlando, JV			CONC	IG
Areas USA DTW, LLC			CONC	IG
Areas MCE Detroit, JV			CONC	IG
Areas McNamara JV, LLC			CONC	IG
Areas USA Atlanta, LLC			CONC	IG
Areas Airport Retail Management (ARM) Atlanta, JV			CONC	IG
Areas Brookstone Atlanta JV, LLC			CONC	IG
Areas USA MIA, LLC			CONC	IG
Areas USA MIA RETAIL, LLC			CONC	IG
Areas USA IND, LLC			CONC	IG
Areas USA DCA, LLC			CONC	IG
Areas USA EWR, LLC			CONC	IG
Areas DFB EWR JV, LLC			CONC	IG
Areas USA FLTP, LLC			CONC	IG
Areas USA LAX, LLC			CONC	IG
Areas OHM LAX JV, LLC			CONC	IG
Areas Skyview LAX JV, LLC			CONC	IG
Areas Crews LAX JV, LLC			CONC	IG
Areas CBH LAX JV, LLC			CONC	IG
Areas USA LAX II, LLC			CONC	IG
Areas USA ORD, LLC			CONC	IG
Areas RHHG ORD JV LLC			CONC	IG
Areas USA MDTP, LLC			CONC	IG
Areas USA MSP, LLC			CONC	IG
Areas Aero MSP JV, LLC			CONC	IG
Areas USA PHL II, LLC			CONC	IG
Areas G2G PHL JV, LLC			CONC	IG
Areas USA BOS, LLC.			CONC	IG
Areas USA DFW, LLC			CONC	IG
Areas USA LGA, LLC			CONC	IG
AREAS USA DIA, LLC			CONC	IG
Areas Tastes HP JV, LLC			CONC	IG
Areas USA JFK, LLC			CONC	IG
Areas USA SJC, LLC			CONC	IG
Areas USA SLC, LLC			CONC	IG

Nom des sociétés		%Intérêts	%Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
<i>Etats-Unis d'Amérique</i>					
A'viands LLC		92%	100%	COLL	IG
Bateman Community Living LLC	EC	92%	100%	COLL	IG
Blue Bell Enterprises Inc.		92%	100%	COLL	IG
Brompton Group LLC		92%	100%	COLL	IG
Catering By Marlin's Inc.	EC	92%	100%	COLL	IG
Coporate Chefs Inc.		92%	100%	COLL	IG
Cura Hospitality LLC		92%	100%	COLL	IG
CurtMont Food Services Group LLC		49%	49%	COLL	IG
DC Party Rentals LLC		92%	100%	COLL	IG
Elements Food Service Inc.		92%	100%	COLL	IG
Elior Inc.		92%	100%	MO	IG
Fitz Vogt & Associates Ltd		92%	100%	COLL	IG
Food Services Inc.		92%	100%	COLL	IG
Galaxy GP LLC		92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group GFS LLC		92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group LP		92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group MAM LLC		92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG GB LLC		92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG LP		92%	100%	COLL	IG
Gourmet Acquisition Holding Inc.		92%	100%	HOLD	IG
Gourmet Acquisition Inc.		92%	100%	HOLD	IG
KV International LLC		92%	100%	COLL	IG
Lancer at Edinburgh Inc.		92%	100%	COLL	IG
Lancer Food Holdings LLC		92%	100%	HOLD	IG
Lancer Food Service Inc.		92%	100%	COLL	IG
Lancer Hospitality Oklahoma LLC		92%	100%	COLL	IG
Lancer Hospitality Washington LLC		92%	100%	COLL	IG
Lancer Management Services LLC		92%	100%	COLL	IG
Lindley Acquisition Corp.		92%	100%	HOLD	IG
National Food Enterprises Inc.		92%	100%	COLL	IG
Performance Hospitality NYC LLC		92%	100%	COLL	IG
Preferred Meal Systems (CA) Inc.		92%	100%	COLL	IG
Preferred Meal Systems Inc.		92%	100%	COLL	IG
Prepared Meal Holdings Inc.		92%	100%	HOLD	IG
SideKim LLC		92%	100%	COLL	IG
Summit Food Service LLC		92%	100%	COLL	IG
The Maramont Corporation		92%	100%	COLL	IG
TrustHouse Services Holdings LLC		92%	100%	HOLD	IG
Valley Services Inc.		92%	100%	COLL	IG
Zooper Food LLC		92%	100%	COLL	IG

Nom des sociétés	%Intérêts	%Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Grande-Bretagne				
Caterplus Services Ltd			COLL	IG
Edwards & Blake			COLL	IG
Elior UK			COLL	IG
Elior UK Holdings			HOLD	IG
Elior UK Services			MO	IG
Hospitality Catering Services			COLL	IG
Lexington			COLL	IG
Riverside Events	50%	50%	CONC	MEE
Taylor Shaw Ltd			COLL	IG
Waterfall Catering Group			COLL	IG
Waterfall Elior Ltd			COLL/HOLD	IG
Waterfall Services Ltd			COLL	IG
Inde				
CRCL	51%	100%	COLL	IG
Elior India			COLL	IG
Elior West			COLL	IG
Italie				
Elior Ristorazione	99%	100%	COLL	IG
Elior Concessioni SRL			HOLD	IG
Elichef			HOLD	IG
Elior Servizi	99%	100%	COLL	IG
Gemeaz	99%	100%	COLL	IG
Hospes			COLL	IG
Meridia	50%	100%	COLL	IG
MyChef			CONC	IG
SEA Services	60%	100%	CONC	IG
Luxembourg				
Äre-Resto Hausgemachten			COLL	IG
Äre-Resto Les petites canailles	EC		COLL	IG
Elior Luxembourg			COLL	IG
Elior Luxembourg Holding			COLL	IG
SLRH			CONC	IG
Mexique				
Aerocomidas			CONC	IG
Aeroboutiques de Mexico			CONC	IG
Portugal				
Areas Portugal			CONC	IG
Cores Doces	EC		CONC	IG
Seruniön Restaurantes Portugal			COLL	IG
Suisse				
Elior Suisse			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 DISC indiquent une entité destinée à être cédée.

4.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2017-2018 – RFA

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2018

Aux Actionnaires
Elior Group SA
9 -11 Allée de l'Arche
92032 Paris La Defense cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} octobre 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des goodwill des activités de restauration collective et services ainsi que des activités de concessions

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le groupe a été amené à faire des opérations de croissance externe ciblées et à reconnaître plusieurs goodwill.

Ces goodwill s'élèvent à 2 541 millions d'euros (soit 47% du total bilan) au 30 septembre 2018. Ils ont été alloués aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées. Les deux activités du groupe sont les activités de restauration collective et services d'une part, et les activités de concessions d'autre part, comme indiqué dans la note 6.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Cette note explique également que :

- les valeurs comptables des goodwill sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un indice de perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'UGT à laquelle est affecté le goodwill est supérieure à sa valeur recouvrable estimée ;
- cette valeur recouvrable est déterminée en utilisant la valeur d'utilité ;
- la valeur d'utilité est calculée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie fondés sur des prévisions budgétaires établies et validées par la direction du groupe sur une période de cinq ans et un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

La détermination de la valeur recouvrable des goodwill des activités de restauration collective et services, ainsi que des activités de concessions, qui représentent respectivement 72% (1 840 millions d'euros) et 28% (701 millions d'euros) du montant total des goodwill au 30 septembre 2018, repose très largement sur le jugement de la direction du groupe, et en particulier sur les trois hypothèses suivantes :

- les prévisions budgétaires à cinq ans,
- le taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans,

- le taux d'actualisation.

Au 30 septembre 2018, les tests de dépréciation réalisés par la direction d'Elior Group ont conduit à comptabiliser des pertes de valeur pour un montant total de 64 millions d'euros sur les goodwill des UGT « Elior Italy » et « Elior India » (respectivement 46 et 18 millions d'euros) comme indiqué dans la note 6.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons donc considéré l'évaluation des goodwill des activités de restauration collective et services ainsi que des activités de concessions, et en particulier la détermination des hypothèses de prévisions budgétaires à cinq ans, du taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans et du taux d'actualisation appliqué, comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables appropriées en vigueur.

Nous avons également vérifié l'exactitude et l'exhaustivité des données de base utilisées dans les tests de dépréciation, des éléments composant la valeur comptable des UGT relatives aux activités de restauration collective et services ainsi que des activités de concessions qui sont testées par le groupe.

Nous avons en outre effectué une analyse critique des modalités de mise en œuvre des principales hypothèses retenues ainsi que de l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par le groupe à une variation de ces principales hypothèses et en particulier :

- au titre des projections de flux de trésorerie sur cinq ans, nous avons apprécié :
 - le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie sur cinq ans par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les activités de restauration collective et services ainsi que les activités de concessions, et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en

examinant les causes des différences entre les prévisions et les réalisations passées ;

- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie sur cinq ans avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;
- au titre du taux de croissance retenu au-delà de cinq ans, et du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus, nous avons apprécié :
- la cohérence de ces taux avec les taux observés pour des sociétés considérées comme comparables, sur la base d'un échantillon de notes d'analyses relatives à la société.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6.5.2, 6.6 et 8.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation et exhaustivité des provisions pour risques fiscaux et sociaux

Risque identifié

Le groupe opère ses activités dans quinze pays en Europe, en Amérique et en Asie et emploie environ 132 000 salariés. Il en résulte une exposition à différentes juridictions fiscales et sociales, ainsi que l'existence possible de redressements ou de litiges fiscaux et sociaux, liés aux activités courantes dans ces pays, avec les administrations fiscales et sociales locales ou avec les salariés.

Au 30 septembre 2018, les provisions pour risques fiscaux et sociaux s'élèvent à 17 millions d'euros comme indiqué dans la note 8.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le groupe comptabilise une provision pour risque fiscal ou social dès lors qu'il estime que les critères définis par la norme comptable appropriée, comme décrit dans la note 6.10 de l'annexe aux comptes consolidés, sont remplis.

Compte tenu de l'exposition du groupe aux problématiques fiscales et sociales, en partie spécifiques à son secteur d'activité, et du degré de jugement élevé de la part du groupe dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous avons considéré l'évaluation et l'exhaustivité des provisions pour risques fiscaux et sociaux comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons, à partir d'entretiens avec la direction du groupe et des filiales ainsi que d'autres techniques de contrôle comme des procédures d'inspection, pris connaissance et évalué les procédures mises en place par le groupe et ses filiales pour recenser l'exhaustivité des passifs fiscaux et sociaux déclarés ou éventuels, apprécier les risques de sortie de ressources associés et le cas échéant constater des provisions.

Nos travaux ont consisté également à :

- apprécier la pertinence de la méthodologie retenue par le groupe par rapport à la nature du risque ;
- collecter des éléments probants afin d'apprécier l'évaluation du risque réalisée par le groupe et apprécier le bien-fondé des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions fiscales et sociales (notamment par la lecture des décisions des administrations fiscales ou sociales ainsi que des correspondances récentes des sociétés du groupe avec celles-ci ou avec les avocats représentant des salariés en litige avec le groupe, et la revue de la jurisprudence applicable le cas échéant) ;
- procéder à des confirmations externes auprès des avocats engagés par le groupe pour le suivi des litiges fiscaux ou sociaux les plus significatifs ou les plus complexes afin d'obtenir des informations au titre de tout procès important ou en cours impliquant la société, toute réclamation fiscale ou autres en cours ou imminente contre la société et tout autre passif éventuel important à la charge de la société, et analyser les réponses reçues ;

- apprécier, pour les risques fiscaux, si les évolutions des réglementations fiscales correspondantes ont été prises en compte par le groupe ;
- analyser les variations de provisions de l'exercice, notamment les reprises de provisions devenues sans objet, ainsi que leur correcte comptabilisation et présentation dans les comptes.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6.10 et 8.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé commissaire aux comptes de la société Holding Bercy Investissement SCA (devenue Elior Group SA) par l'assemblée générale du 26 octobre 2006. Le cabinet Salustro Reydel (puis KPMG Audit IS) a été nommé

commissaire aux comptes de la société Management Restauration Collective SAS (devenue Holding Bercy Investissement SCA puis Elior Group SA) par l'assemblée générale du 28 janvier 2002.

Au 30 septembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit IS dans la dix-septième année, dont cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses
- déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une

opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies

.

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 janvier 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Matthieu Moussy

significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées

KPMG Audit IS

François Caubrière

4.11 COMPTES SOCIAUX ELIOR GROUP POUR L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2018

COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2018	Exercice clos au 30/09/2017
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	1.1.3.1	15 997	20 774
Production immobilisée		1 537	4 364
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges		530	
Autres produits			
Total produits d'exploitation		18 064	25 138
Charges d'exploitation			
Achats consommés			
Autres charges d'exploitation		14 037	17 090
Impôts et taxes		2 512	1 272
Charges de personnel		10 852	13 844
Dotations aux amortissements et provisions		983	865
Total charges d'exploitation		28 384	33 071
Résultat d'exploitation		(10 320)	(7 933)
Résultat financier	1.1.3.2	2 814	142 709
Résultat exceptionnel	1.1.3.3	(678)	(5 468)
Impôts sur les bénéfices	1.1.3.4	(46 762)	(38 216)
Résultat net		38 578	167 524

BILAN - ACTIF

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2018			Exercice clos au 30/09/2017
		Brut	Amort. Et Prov.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	1.1.4.1 et 1.1.4.2	9 306	7 305	2 001	4 888
Immobilisations corporelles	1.1.4.1 et 1.1.4.2	59	59		
Immobilisations financières	1.1.4.3	3 790 356		3 790 356	1 741 247
Total Actif immobilisé		3 799 721	7 364	3 792 357	1 746 135
Avances et acomptes versés					
Clients et comptes rattachés		660		660	962
Autres créances	1.1.4.4	153 624		153 624	1 197 136
Valeurs mobilières de placement		1 539		1 539	2 157
Disponibilités		57		57	4
Charges constatées d'avance		358		358	345
Total Actif Circulant		156 239		156 239	1 200 604
Ecarts de conversion actif		24 886		24 886	6 355
TOTAL DE L'ACTIF		3 980 846	7 364	3 973 482	2 953 094

BILAN - PASSIF

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2018	Exercice clos au 30/09/2017
Capital		1 759	1 727
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 716 741	1 665 608
Réserves		173	173
Report à nouveau		351 061	256 059
Résultat de l'exercice		38 578	167 524
Total des Capitaux Propres	1.1.4.7	2 108 312	2 091 091
Produits des émissions de titres participatifs			
Provisions pour Risques et Charges	1.1.4.9	26 429	11 589
Emprunts et dettes financières		1 568 114	637 748
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 844	4 281
Autres dettes		241 687	201 656
Total des Dettes	1.1.4.10	1 813 645	843 685
Ecarts de conversion passif		25 096	6 729
TOTAL DU PASSIF		3 973 482	2 953 094

4.11.1 FAITS CARACTÉRISTIQUES SURVENUS DURANT L'EXERCICE

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

Elle comporte des éléments d'information complémentaire au bilan et au compte de résultat, de façon à ce que l'ensemble donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que pour autant qu'ils aient une importance significative.

4.11.1.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société

Elior Group est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé 9-11 allée de l'Arche, Paris La Défense cedex 92032.

Au 30 septembre 2018, Elior Group est détenue à 22,6 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 9,7 % par Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 6,6% par la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), à 5,1% par le Fonds Stratégique de Participations et à 56% par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur la marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014.

La société Elior Group est la société mère du groupe Elior.

4.11.1.2 Evènements significatifs de l'exercice

4.11.1.2.1 Versement du dividende Elior Group le 17 avril 2018

Le dividende de 72,5 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2017, correspondant à un dividende par action de 0,42 €, voté par l'assemblée générale annuelle du 13 avril 2018 a été mis en paiement le 17 avril 2018 dont un versement en numéraire de 36,3 millions d'euros et le solde en actions Elior Group.

4.11.1.2.2 Augmentation de capital

En application de la 31ème résolution de l'assemblée générale mixte du 9 mars 2018, Elior Group a lancé son

premier plan d'actionnariat international réservé aux salariés du Groupe (Plan Future). Ce plan s'est traduit par la souscription de 1 059 846 actions nouvelles Elior Group correspondant à une augmentation de capital de 15 millions d'euros intervenue en avril 2018.

4.11.1.2.3 Changement de gouvernance

Philippe Salle, président et directeur général du Groupe a quitté ses fonctions le 31 octobre 2017. À la suite de la décision du conseil d'administration d'Elior Group, réuni le 26 juillet 2017, de séparer les fonctions de président et de directeur général, Gilles Cojan, coopté administrateur, est devenu président du conseil d'administration du Groupe et Pedro Fontana a été nommé directeur général du Groupe par intérim, à compter du 1er novembre 2017.

Lors de sa séance du 5 décembre 2017 le conseil d'administration a décidé de nommer Philippe Guillemot au poste de directeur général d'Elior Group, Pedro Fontana devenant directeur général délégué.

4.11.1.2.4 Amend & extend au contrat de crédit syndiqué

En date du 20 avril 2018, Elior Group et Elior Participations ont signé avec leurs banques le 11^{ème} amendement au SFA qui étend les échéances de remboursement de certaines de ses lignes term loan (B, D, RCF EUR-2 & RCF USD-2) de son contrat syndiqué. Ces différentes lignes ont désormais pour échéance mai 2023.

L'ensemble des lignes de financement syndiqué est désormais porté uniquement par la société Elior Group à l'exception des lignes de crédit revolving qui peuvent être tirées indifféremment par Elior Group ou par Elior Participations.

Par ailleurs les lignes en dollar américain ont vu leur marge d'intérêt baisser de 5 points de base. Le montant global des lignes impactées est de 594 millions de dollar américain.

Enfin, la ligne de crédit revolving en euros a vu son plafond d'utilisation augmenté de 150 millions d'euros pour atteindre 450 millions d'euros.

4.11.2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

4.11.2.1 Principes et règles comptables

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2018 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 2017-2018 sont identiques à ceux de l'exercice 2016-2017. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

4.11.2.2 Méthodes d'évaluation

Les principales méthodes retenues sont les suivantes:

4.11.2.2.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les éléments des immobilisations corporelles et incorporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat et aux frais accessoires, hors frais d'acquisition.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaires, en fonction de leur durée de vie prévue :

- Logiciels : 1 à 6 ans
- Agencements et aménagements des constructions 5 à 10 ans
- Matériel et Outillages 5 à 7 ans
- Matériel informatique 3 à 4 ans

4.11.2.2.2 Participations et autres titres immobilisés

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Cette valeur d'inventaire correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, appréciée par rapport à la quote-part de capitaux propres détenus, corrigée des perspectives d'évolution des filiales concernées.

4.11.2.2.3 Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation individuelle qui peut conduire, le cas échéant, à la constitution d'une provision pour dépréciation lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

4.11.2.2.4 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Ecart de conversion ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

4.11.2.2.5 Intégration fiscale

A compter du 1er février 2006, Elior Group a opté pour le régime d'intégration fiscale des filiales contrôlées à plus de 95% prévu aux articles 223 A, 235 ter et 223 L6 du Code Général des Impôts.

Les sociétés filiales supportent une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur leurs résultats propres comme si elles étaient autonomes fiscalement. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe en raison de l'intégration sont appréhendées par la société intégrante de la façon suivante : les économies d'impôt imputables aux déficits des filiales intégrées fiscalement bénéficient temporairement à la société intégrante.

Dans l'hypothèse où les filiales concernées redeviennent bénéficiaires, les économies d'impôt liées à l'utilisation de leurs déficits fiscaux leur sont restituées dans les mêmes conditions que si elles étaient autonomes fiscalement.

Dans le cadre de l'option d'intégration fiscale, la charge d'impôt est calculée au taux légal de 33,33% et s'analyse comme suit pour l'exercice 2018:

(en milliers d'euros)	
Charge d'impôt du Groupe	1 443
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	(44 907)
Crédit impôt	(6)
Autres	(3 292)
Produit net de l'exercice	(46 762)

4.11.2.3 Identité de la Société consolidante

Au 30 septembre 2018, Elior Group est la société mère pour la préparation des comptes consolidés du Groupe Elior.

4.11.2.4 Engagements de retraite

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en

« engagements financiers ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « engagements hors bilan » après prise en compte le cas échéant de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

4.11.3 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

4.11.3.1 Détail du chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Etranger	Montant au 30/09/18	Montant au 30/09/17
Animation du groupe et prestations de services	5 524	4 554	10 078	14 330
Refacturation de personnel	1 455		1 455	2 291
Refacturation de coûts d'assurances	3 548	293	3 841	3 562
Refacturations diverses	571	52	623	591
TOTAL	11 098	4 899	15 997	20 774

4.11.3.2 Résultat financier

	Montant au 30/09/18	Montant au 30/09/17
Dividendes reçus des filiales	47 716	98 921
Intérêts et produits assimilés	933	61 375
Intérêts et charges assimilées	(45 835)	(17 587)
TOTAL	2 814	142 709

4.11.3.3 Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/18	Montant au 30/09/17
Cessions d'immobilisations		750
Reprises sur provisions et dépréciations exceptionnelles	4 210	
Dotations aux provisions et dépréciations exceptionnelles	(4 545)	(6 210)
Divers	(343)	(8)
TOTAL	(678)	(5 468)

4.11.3.4 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/18	impôt dû	Résultat net au 30/09/18	Résultat net au 30/09/17
Résultat courant	(7 506)		(7 506)	126 882
Résultat exceptionnel	(678)	259	(937)	(5 468)
Produit d'impôt		(47 015)	47 015	46 080
Crédit impôt famille		(6)	6	30
TOTAL	(8 184)	(46 762)	38 578	167 524

4.11.4 NOTES SUR LE BILAN

4.11.4.1 État des immobilisations incorporelles et corporelles

Détail des postes	Montant brut au 30/09/17	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/18
Immobilisations incorporelles	7 769	1 537		9 306
Immobilisations corporelles	5	54		59
TOTAL	7 774	1 591	0	9 365

Les immobilisations incorporelles se composent principalement du fonds commercial correspondant aux activités d'animation Groupe et de prestation de services exercées par la Société. Du fait de la nature de ces

contrats, il n'est pas amorti. Elles incluent également des frais de développement sur des projets innovants engagés par le Groupe depuis 2016 dans le cadre du projet Tsubaki et intégralement dépréciés au 30 septembre 2018.

4.11.4.2 État des amortissements

Détail des postes	Montant au 30/09/17	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/18
Immobilisations incorporelles	2 881	4 424		7 305
Immobilisations corporelles	5	53		59
TOTAL	2 886	4 478	0	7 364

4.11.4.3 État des immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/17	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/18
Titres de participation	1 741 183			1 741 183
Créances sur participations		2 049 096		2 049 096
Autres titres immobilisés	3			3
Prêts	59			59
Dépôts	2	13		15
TOTAL	1 741 247	2 049 109	0	3 790 356

Au 30 septembre 2018, le capital de la société Elior Participations est composé de 139 312 620 actions dont la société détient 139 312 617 actions pour une valeur brute totale de 1 740 721 milliers d'euros, les 3 autres actions étant détenues par des associés commanditaires sous forme de prêts à la consommation.

La société détient par ailleurs 500 actions de Bercy Participations pour une valeur totale de 462 milliers d'euros.

Suite à la signature du 11^{ème} amendement du SFA signé le 20 avril 2018, le financement externe du Groupe Elior est désormais totalement porté par la société Elior Group, à l'exclusion des lignes de revolving qui restent tirées sur Elior Participations et la société Elior Group assure le financement des besoins du Groupe en dollars et en euros au moyen de prêts inter compagnies pour des montants respectifs de 418 millions de dollars US et 1 689 millions d'euros.

4.11.4.4 Montants et échéances des immobilisations financières et des créances

Détail des postes	Montant au 30/09/18	à un an au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	15	15	
Clients et comptes rattachés	660	660	
Autres créances	12 232	12 232	
Créances fiscales sur sociétés intégrées	5 321	5 321	
Groupe et associés	136 070	136 070	
Charges constatées d'avance	358	358	
TOTAL	154 656	154 656	

4.11.4.5 Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/18
Clients, factures à établir	41
Autres créances	204
TOTAL	245

4.11.4.6 Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/18
Charges d'exploitations	338
Charges financières	20
TOTAL	358

4.11.4.7 Capitaux propres

Détail des postes	Montant au 30/09/17	Affectation Résultat 09/17	Distribution (1)	Augmentation de capital (2)	Résultat au 30/09/18	Montant au 30/09/18
Capital	1 727		21	11		1 759
Primes d'émission et d'apport	1 665 609		36 228	14 905		1 716 742
Réserves	172					172
Report à nouveau	256 059	167 524	(72 522)			351 061
Résultat	167 524	(167 524)			38 578	38 578
TOTAL	2 091 091		(36 273)	14 916	38 578	2 108 312

(1) Correspond à la distribution de dividende de 0,42€ par action pour un montant de 36,3 millions d'euros en numéraires et pour un montant de 36,2 millions d'euros en actions Elixir Group

(2) Correspond à la souscription au titre du plan d'actionnariat salarié international Elixir Group

4.11.4.8 Composition du capital social

	Montant au 30/09/17 6	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/18
Nombre d'actions	172 741 785	3 207 311		175 949 096
Montant	1 727 418	32 073		1 759 491

Au 30 septembre 2018, le capital de la société Elixir Group est de 1.759.490,96 euros divisé en 175.949.096 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

4.11.4.9 Provisions

Détail des postes	Montant au 30/09/17	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/2018
Autres provisions pour risques et charges	4 290	1 050	4 290	1 050
Provisions pour impôts	943		450	493
Provisions pour perte de change	6 355	18 531		24 886
TOTAL	11 588	19 581	4 740	26 429
Dont dotations et reprises				
- d'exploitation		-	530	
- financières		18 531	-	
- exceptionnelles		1 050	4 210	

4.11.4.10 Montants et échéance des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/18	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dettes obligataires (placement privé en USD)	86 147		86 147	
Dettes bancaires	1 481 966	1 619	1 330 347	150 000
Dettes financières diverses				
Fournisseurs	3 005	3 005		
Autres dettes	14 961	14 961		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées	226 727	226 727		
Produits constatés d'avance				
TOTAL	1 812 806	246 312	1 416 494	150 000

Les dettes d'Elior Group au 30 septembre 2018 comprennent :

- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2018 de 950 millions d'euros amortissable en mai 2023 pour 800 millions d'euros et en décembre 2024 pour 150 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,65% pour la tranche à échéance 2023 et 2,50% pour la tranche à échéance 2024 ;
- une dette obligataire en \$ provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 (6^{ème} amendement du SFA) lors du refinancement de la dette initial d'acquisition de Elior North America pour un montant de 100 millions \$ au

30 septembre 2018 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15% ;

- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2018 de 234 millions d'euros amortissable en janvier 2023 pour 50 millions d'euros et en mai 2023 pour 184 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,50% ;
- une dette bancaire senior en \$ d'un montant total de 344 millions \$ émise dans le cadre du SFA amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US avec une marge standard de 1,65%.

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	775	213	562			
Fournisseurs d'immobilisations						
Fournisseurs Groupe	65	65				
TOTAL	840	278	562		-	-

4.11.4.11 Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/18
Dettes financières, intérêts courus	1 617
Fournisseurs et comptes rattachés	3 005
Dettes fiscales et sociales	4 629
Clients, Avoirs à établir	2 950
TOTAL	12 201

4.11.5 AUTRES INFORMATIONS**4.11.5.1 Entreprises liées**

Détail des postes	Montant au 30/09/18
ACTIF	
Immobilisations financières : titres de participation	1 741 183
Prêts	2 049 096
Clients et comptes rattachés	384
Comptes courants financiers	136 070
Créances fiscales	5 322
Total	3 932 055
PASSIF	
Fournisseurs	144
Dettes fiscales	226 727
Autres dettes	2 950
Total	229 821
COMPTE DE RESULTAT	
Charges financières	
Produits financiers	48 485

Les entreprises liées sont les filiales du Groupe Elior consolidées par intégration globale. Les transactions avec les parties liées intervenues sur la période ne présentent pas une importance significative et ont été conclues à des conditions normales de marché.

4.11.5.2 Engagements financiers**4.11.5.2.1 Engagements en matière d'indemnités légales de départ en retraite**

L'engagement de retraite est évalué selon la méthode actuarielle (méthode rétrospective avec salaires de fin de

carrière (« Projected Unit Credit Method »), en conformité avec la recommandation de l'Ordre des Experts

Comptables n° 1.23, de la recommandation n° 2003-R.01 de l'Autorité des Normes Comptables et de l'avis n°2004-05 du 25 mars 2004 de l'Autorité des Normes Comptables.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, de l'accord d'entreprise ou des droits légaux applicables et en vigueur à la date de la clôture.

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 2018 s'élève à 809 660 euros.

Cet engagement a été calculé plus particulièrement sur la base d'un taux d'actualisation net de 1,5% et, pour les IFC,

4.11.5.2.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

a) Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites Elior Group attribués antérieurement à l'exercice clos le 30 septembre 2018 :

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
11-mars-16	Options	11-mars-20	11-mars-24	16,3	100 072	0.6
11-mars-16	Actions de performance	-	-	N/A	50 036	1.1
Total					150 108	1.7

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
11-mars-16	Options	27-oct.-20	27-oct.-24	18,29	59 240	0.6
11-mars-16	Actions de performance	-	-	N/A	29 620	0.5
Total					88 860	1.1

(1) Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires et de l'estimation de la réalisation future des critères financiers d'attribution au 30 septembre 2018.

Les instruments attribués le 11 mars 2016 et le 27 octobre 2016 au titre des deux plans ci-dessus concernent essentiellement les membres du management Committee et du leaders Committee, hors ceux de la filiale Elior North America (voir 8.17.2.3 des comptes consolidés), et sont assortis de conditions de présence et de performance (croissance organique du chiffre d'affaires, progression de la marge d'exploitation, progression du résultat net consolidé par action) dont la réalisation est appréciée à la clôture du deuxième exercice suivant celui de leur attribution, au 30 septembre 2017 pour les attributions de mars 2016 et au 30 septembre 2018 pour les attributions d'octobre 2016.

Les plans d'options possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10%
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur IFRS 2 des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres est estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans
- Volatilité : 23%
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2 et 2,2%

b) Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites Elior Group attribués au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2018 :

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
11-mars-16	Actions de performance	-	-	N/A	60 566	1.1
Total					60 566	1.1
<i>(1) Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires et de l'estimation de la réalisation future des critères financiers d'attribution au 30 septembre 2018.</i>						

Les instruments attribués le 5 décembre 2017 sont uniquement des actions de performance et concernent les membres du management Committee et du leaders Committee, et sont assortis de conditions de présence et de performance :

- Atteinte d'objectifs de cash flow spécifiques aux périmètres de rattachements

dont la réalisation est appréciée au 30 septembre 2018 pour la condition de performance et au 5 décembre 2019 pour la condition de présence.

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites	Juste valeur en millions €
9-mars.-18	Actions de performance	-	-	N/A	1 537 880	10.7
Total					1 537 880	10.7

Les instruments attribués le 15 juin 2018 sont uniquement des actions de performance et concernent essentiellement les membres du management Committee et du leaders Committee, Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulé du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulé de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panier de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20. Ces conditions seront vérifiées au 15 juin 2021 pour la condition de présence, au 30 septembre 2021 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2021 pour les performances externes.

4.11.5.2.3 Autres engagements

Elior Group continue de garantir les engagements d'Elior Participations pris au titre du contrat de crédit SFA.

Les engagements incluent une caution fiscale antérieure d'un montant de 3.224.104 euros qui été levée en date du 4 décembre 2018.

4.11.5.3 Effectif moyen de l'entreprise

Effectifs	Au 30/09/2018	Au 30/09/2017
Cadres	18	16
TOTAL	18	16

4.11.5.4 Filiales et participations

Liste des filiales et participations (Montant en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres hors Capital	Quote part capital	Valeur des titres brute	Valeur des titres nette	Prêts Avances	Cauti ons Avals	Chiffre d'affaires HT	Résultat Net	Dividendes Encaissés
<u>Participations</u>										
Bercy Participations ¹	37	52	100%	462	462				15	171
Elior Participations ¹	5 310	564 932	100%	1 740 721	1 740 721	2 185 166		31 364	243 811	9 752

(1) Exercice du 1er octobre 2017 au 30 septembre 2018, données sociales

4.11.5.5 Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Détail	Base	Effet d'impôt Allègement
Ecart de conversion	210	70
Provisions	26 428	8 809
Allègement nette de la dette future d'impôt	26 638	8 879
Déficits reportables fiscalement avant intégration		
Déficits reportables fiscalement après intégration	529 270	176 423

4.11.5.6 Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à 600 000 €.

4.11.5.7 Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

DETAIL (Montant en Euros)	Exercice 1/10/2013 30/09/2014	Exercice 1/10/2014 30/09/2015	Exercice 1/10/2015 30/09/2016	Exercice 1/10/2016 30/09/2017	Exercice 1/10/2017 30/09/2018
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 643 706	1 723 252	1 726 345	1 727 418	1 759 491
Nombre des actions ordinaires existantes	164 370 556	172 325 244	172 634 475	172 741 785	175 949 096
Nombre des actions à dividendes prioritaires sans droit de vote	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligation	-	-	-	-	-
Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	21 309 934	22 370 878	22 933 610	20 773 973	15 996 850
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	-68 356 619	24 260 349	-41 659 242	140 410 025	11 134 444
Impôt sur les bénéfices	-32 528 040	-102 592 298	-39 927 640	-38 215 770	-46 761 791
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-34 543 373	124 317 351	-2 315 980	167 524 310	38 577 839
Droit des associés commandités					
Résultat distribué	32 874 111	55 144 078	72 506 480	72 521 904	59 822 693
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	-0,22	0,74	-0,01	1,03	0,33
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	-0,21	0,72	-0,01	0,97	0,22
Dividende distribué à chaque action	0,20	0,32	0,42	0,42	0,34
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	25	25	21	16	22
Montant de la masse salariale de l'exercice	19 173 774	16 824 031	12 654 126	10 545 447	7 996 628
Montant versés au titre des avantages sociaux de l'exercice	7 107 350	3 903 951	5 983 841	3 298 454	2 855 251

4.12 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX 2017-2018 – RFA

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2018

Aux Actionnaires
Elior Group SA
9 -11 Allée de l'Arche
92032 Paris La Defense cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables,

sur la période du 1^{er} octobre 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participations et des créances rattachées :

Risque identifié

Les titres de participation et les créances rattachées, figurant au bilan au 30 septembre 2018 pour un montant net de 3 790 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants du bilan.

Ils sont principalement constitués des titres de la société Elior Participations qui détient l'intégralité des filiales du groupe.

Comme indiqué dans la note 2.2.2. de l'annexe, la valeur d'inventaire de ces actifs est estimée par la direction sur la base de la quote-part des capitaux propres détenus à la clôture de l'exercice corrigée des perspectives d'évolution des filiales directes ou indirectes concernées, de leur niveau de rentabilité et de leurs prévisions d'activité.

L'estimation de la valeur d'utilité requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (pour certaines entités, capitaux propres et, pour d'autres entités, cours moyens de bourse du dernier mois), ou à des éléments prévisionnels (perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

La concurrence et l'environnement économique auxquels sont confrontées certaines filiales, ainsi que l'implantation géographique de certaines d'entre elles, peuvent entraîner une baisse de leur activité et une dégradation du résultat opérationnel.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation, créances rattachées et provisions pour risques constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation et des créances rattachées, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres et créances concernés, à :

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques :

- vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un

audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :

- obtenir les prévisions de flux de trésorerie et d'exploitation des activités des entités concernées établies par leurs directions opérationnelles ;
- apprécier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;
- comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
- apprécier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie ait été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation et créances rattachées, nos travaux ont consisté également à :

- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du

conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé commissaire aux comptes de la société Holding Bercy Investissement SCA (devenue Elixir Group SA) par l'assemblée générale du 26 octobre 2006.

Le cabinet Salustro Reydel (puis KPMG Audit IS) a été nommé commissaire aux comptes de la société Management Restauration Collective SAS (devenue Holding Bercy Investissement SCA puis Elixir Group SA) par l'assemblée générale du 28 janvier 2002.

Au 30 septembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la douzième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit IS dans la dix-septième année, dont cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative.

Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci. Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion.

Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la

collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation.

S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de

l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 janvier 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Matthieu Moussy

KPMG Audit IS

François Caubrière

4.13 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2018

Aux Actionnaires
Elior Group SA
9 -11 Allée de l'Arche
92032 Paris La Defense cedex

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au

cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

- **FINANCEMENT**

Onzième avenant au contrat de crédit intitulé Senior Facilities Agreement (SFA)

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 9 mars 2018

Entité cocontractante : Elior Group (dont le directeur général est Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le Gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group)

Personnes concernées : Philippe Guillemot (administrateur et directeur général d'Elior Group à la date de la signature du onzième avenant au SFA, elle-même gérante d'Elior Participations)

Nature et objet : en vue d'optimiser sa structure de financement, Elior Group a conclu un nouvel avenant au contrat SFA mis en place le 23 juin 2006 au cours de l'exercice 2017-2018 permettant, notamment :

- d'étendre à 2023 la maturité des lignes de crédit existantes dans le cadre du SFA ;
- d'augmenter les lignes de crédit revolving de 150 millions d'euros ;
- de baisser la marge du financement en dollars de 5 points de base ; et
- de simplifier la documentation contractuelle.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « L'opération permettrait au Groupe d'optimiser sa structure de financement. »

Conventions et engagements des exercices antérieurs non soumis à l'approbation d'une précédente assemblée générale

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus au cours des exercices (N-1, N-2) et qui n'ont pas été soumis à l'approbation de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice N-1.

- **REMUNERATION**
- **Modification des conditions de versement de la rémunération variable long terme de Philippe Salle au titre de l'exercice 2014/2015**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 31 octobre 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (président-directeur général jusqu'au 31 octobre 2017)

Nature et objet : Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a autorisé le 31 octobre 2017 la modification des conditions de versement de la rémunération variable long terme de Philippe Salle au titre de l'exercice 2014/2015.

Il a ainsi été décidé que :

- la rémunération variable long terme acquise au titre de l'exercice 2014/2015 serait due par exception dès la date de fin des fonctions de président-directeur général non seulement en cas de révocation de Philippe Salle pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein du Groupe, mais également en cas de situation assimilée de départ contraint, telle qu'une décision du conseil d'administration de dissociation des fonctions de président et de directeur général ;
- les conditions de versement du solde de la rémunération variable long terme relative à l'exercice 2014/2015, soit 1,25 million €, sont réunies et qu'il y aurait donc lieu de verser ce montant à Philippe Salle dès la fin de ses fonctions, après publication de cette modification sur le site internet de la Société

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « Le Comité des Nominations et des Rémunérations (CNR) qui s'est réuni le 20 octobre 2017 a considéré que, comme pour l'indemnité de départ, il serait inéquitable de ne pas étendre cette qualification [i.e., que ladite indemnité soit due non seulement en cas de révocation de Philippe Salle pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde, mais également en cas de situation assimilée de départ contraint, telle qu'une décision du conseil d'administration de dissociation des fonctions de président et de directeur général] à sa rémunération variable long terme »

**CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS
PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

***Conventions et engagements déjà approuvés par
l'assemblée générale***

**Conventions et engagements approuvés au cours
d'exercices antérieurs**

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

• **REMUNERATION**

- ***Modification des conditions de performance de
l'indemnité de départ de Philippe Salle***

Conseil d'administration ayant autorisé la convention :
19 janvier 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (président-directeur
général d'Elior Group jusqu'au 31 octobre 2017)

Nature et objet : Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de faire réaliser une étude par le cabinet Mercer portant sur l'analyse de la rémunération du Président-directeur général, et notamment sur la structure de son indemnité de départ. Il ressort de cette analyse que la clause d'indemnité de départ pourrait être modifiée et ses conditions d'octroi renforcées afin de se rapprocher de la pratique du marché en prévoyant, par exemple, que son versement soit fonction de la moyenne des pourcentages que représentent chacune des trois dernières rémunérations variables annuelles perçues par le Président-directeur général par rapport au montant maximum cible de la rémunération variable correspondante.

Modalités : sur la base de cette étude, le comité des nominations et des rémunérations, en accord avec Philippe Salle, a recommandé au conseil de remplacer les conditions de performance de l'indemnité de départ

approuvées le 29 avril 2015, et de prévoir désormais que l'indemnité de départ ne sera due, en tout ou en partie, que si la moyenne (M) des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le Président-directeur général est au moins égale à 80 % de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aura droit Philippe Salle sera :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égale à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égale ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$,

Où : $X = (M-80) / (100-80)$

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « le durcissement des conditions d'obtention de l'indemnité de départ du Président-directeur général, se traduisant par la modification des conditions de performance sur la base desquelles le montant de l'indemnité est calculé répond à la nécessité de se rapprocher de la pratique du marché. »

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : Philippe Salle ayant renoncé au versement de toute indemnité de départ, aucun montant n'a été comptabilisé au 30 septembre 2017.

- ***Indemnité de non-concurrence de Philippe Salle
en cas de cessation de ses fonctions de
président-directeur-général***

Conseil d'administration ayant autorisé la convention :
29 avril 2015

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (président-directeur général d'Elior Group jusqu'au 31 octobre 2017)

Nature, objet et modalités : le conseil d'administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe d'un accord de non-concurrence.

Aux termes dudit accord, Philippe Salle, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société intervenue le 31 octobre 2017, 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 d'Elior Group - cette obligation est toutefois limitée à certaines sociétés ;
- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux du Groupe ;
- d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, 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 RVLТ) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors RVLТ) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

Le montant brut total maximum de l'indemnité de non concurrence s'élève à 990.630 euros payable sur une

période de 24 mois à compter du 1er novembre 2017, soit un montant mensuel brut de 41.276,25 euros.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « Le conseil d'administration, lors de sa séance en date du 26 juillet 2017, a décidé pour des raisons de protection des intérêts du Groupe évidents et légitimes, de ne pas renoncer à cet engagement de non-concurrence. »

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé :

Le conseil d'administration du 5 décembre avait autorisé le versement d'une indemnité de non-concurrence pour un montant de 990 630 euros. La Société a versé à ce titre la somme de 454 038,75 euros à Philippe Salle au titre de l'indemnité de non-concurrence sur l'exercice clos le 30 septembre 2018. Ce montant avait été intégralement provisionné au 30 septembre 2018. Aucun montant n'a été comptabilisé sur l'exercice 2017/2018.

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 9 mars 2018, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 29 janvier 2018.

- **REMUNERATION**
- **Indemnité de départ de Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group à compter du 5 décembre 2017**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 5 décembre 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Guillemot (directeur général d'Elior Group à compter du 5 décembre 2017)

Nature et objet : le conseil d'administration, après avis favorable du Comité des Nominations et des Rémunérations (CNR), a autorisé l'engagement pris par Elior Group au bénéfice du directeur général à titre d'indemnité de départ susceptible d'être due à ce dernier par Elior Group en cas de cessation de ses

fonctions. 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 Rémunération Variable Long Terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

L'indemnité de départ ne serait due, en tout ou en partie, que si la moyenne (M) des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le directeur général, est au moins égale à 80 % de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le directeur général serait :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égal à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égal ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$, où : $X = (M-80) / (100-80)$.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, ni en cas de démission du directeur général de ses fonctions, ni en cas de révocation intervenant pendant les deux premières années de son mandat.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « Le CNR s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du directeur général, ses composantes et ses montants s'inscrivaient dans les principes susvisés et tenaient compte de l'intérêt général de la Société, des pratiques de marché et du niveau de performances attendues. Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société, de son environnement

concurrentiel et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales ».

- ***Accord de non concurrence de Philippe Guillemot, directeur général à compter du 5 décembre 2017***

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 5 décembre 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Guillemot (directeur général d'Elior Group à compter du 5 décembre 2017)

Nature et objet : le conseil d'administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe d'un accord de non-concurrence. La Société a conclu avec Philippe Guillemot un accord de non-concurrence aux termes duquel il lui est interdit, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions :

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

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, le directeur général percevrait sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable de long terme) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base

(hors rémunération variable de long terme) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions.

En cas de démission du directeur général, la Société pourra toutefois décider d'exonérer le directeur général de cet engagement de non-concurrence. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence susvisée.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « le CNR a émis un avis favorable à ce que, en cas de cessation des fonctions du directeur général pour quelque cause que ce soit, ce dernier soit tenu par un engagement de non-concurrence à l'égard de la Société et du Groupe Elios pendant une période de deux années à compter de la date de cessation de ses fonctions, et ce en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de directeur général ».

- **Modification des conditions d'octroi de l'indemnité de départ de Philippe Salle**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 26 juillet 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (président-directeur général d'Elios Group jusqu'au 31 octobre 2017)

Nature et objet : Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a autorisé le 26 juillet 2017 la

modification des conditions d'octroi de l'indemnité de départ de Philippe Salle, approuvées le 29 avril 2015 et précédemment modifiées le 19 janvier 2017, sont présentées dans le paragraphe des « conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé ». Il a ainsi été décidé que :

- l'indemnité de départ serait due en cas de révocation de Philippe Salle de ses fonctions de président-directeur général de la Société, ou de départ contraint, telle que la décision du conseil d'administration de dissocier les fonctions de président et de directeur général.
- le montant de l'indemnité de départ serait 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 Rémunération Variable Long Terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de prise d'effet du départ, à savoir la somme de la rémunération brute fixe perçue par Philippe Salle au titre des 12 derniers mois ayant précédé le 31 octobre 2017 et de sa rémunération variable 2016-2017.

Le droit à l'indemnité de départ dépendrait de la moyenne des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des deux dernières années perçues par le président-directeur général et non plus des trois dernières.

Cependant, il est précisé que Philippe Salle a renoncé au versement de toute indemnité de départ

Fait à Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 24 janvier 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Matthieu Moussy

KPMG Audit IS

François Caubrière

5

INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL

5.1 Renseignements concernant Elior Group	359		
5.1.1 Objet social (article 2 des statuts)	359	5.2.4 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré	372
5.1.2 Exercice social (article 22 des statuts)	359	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	372
5.1.3 Organes de direction	359	5.2.6 Historique du capital social	373
5.1.4 Direction générale (article 18 des statuts)	363	5.3 L'actionnariat de la Société - RFA	375
5.1.5 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	364	5.3.1 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2017-2018 et jusqu'au 31 décembre 2018	375
5.1.6 Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des statuts)	365	5.3.2 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2016-2017	380
5.1.7 Assemblées générales (article 20 des statuts)	365	5.3.3 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2015-2016	381
5.1.8 Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	366	5.3.4 Droit de vote des actionnaires	381
5.1.9 Identification des actionnaires et franchissements de seuils	366	5.3.5 Composition du conseil d'administration et actionnariat de la société	381
5.1.10 Clauses particulières régissant les modifications du capital social	366	5.3.6 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	382
5.2 Le capital social - RFA	367	5.3.7 Structure de contrôle	382
5.2.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	367		
5.2.2 Titres non représentatifs de capital	371		
5.2.3 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	371		

5. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT ELIOR GROUP

Le présent chapitre décrit :

(i) les dispositions des Statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par une décision collective des associés en date du 13 mars 2014, puis mis à jour, notamment, lors du transfert du siège social de la Société et des augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription d'actions ;

(ii) les dispositions du Règlement Intérieur, mis à jour lors des décisions du conseil d'administration en date du 9 mars 2018.

Les Statuts ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français.

Les Statuts et le Règlement Intérieur sont disponibles sur le site internet de la Société (www.eliorgroup.com).

5.1.1 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger une activité de société holding détenant des participations financières dans toutes sociétés, entreprises ou autres entités créées ou à créer, par tous moyens.

La Société a également pour objet la restauration collective et la restauration commerciale dans le monde entier ou toute autre activité similaire, connexe ou complémentaire de la restauration et l'acquisition et l'attribution à son profit de tous biens meubles et immeubles, l'exploitation de ces biens, leur vente et leur apport en société, la participation à toutes opérations pour l'exploitation, la gestion et l'administration de toutes affaires ou entreprises, et l'achat, la location d'immeubles nécessaires à l'objet de la Société.

De plus, la Société a comme activité l'animation des sociétés du Groupe, en participant activement à la conduite de leur politique et en leur rendant des services spécifiques, notamment dans les domaines administratif, juridique, comptable, financier ou immobilier.

De manière générale, la Société est autorisée à effectuer, directement ou indirectement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, pouvant se rattacher, directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires susceptibles d'en favoriser le développement.

5.1.2 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 22 DES STATUTS)

L'exercice social a une durée de douze mois ; il commence le 1^{er} octobre et se termine le 30 septembre de chaque année.

5.1.3 ORGANES DE DIRECTION

5.1.3.1 Conseil d'administration (articles 15 à 17 des Statuts)

Le conseil d'administration est doté d'un Règlement Intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

L'article 1.3 du Règlement Intérieur stipule que le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre

par le directeur général ou le ou les directeurs généraux délégués sans l'accord exprès préalable du conseil donné à la majorité simple.

Ces décisions sont détaillées dans le chapitre 3 du Document de Référence « Gouvernement d'entreprise - RFA ».

5.1.3.2 Composition du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 2 du Règlement Intérieur)

La Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les Statuts.

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans. Par exception, l'assemblée générale ordinaire peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure à quatre ans ou, selon le cas, réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du conseil d'administration.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 80 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonction. Si cette limite venait à être dépassée, à défaut de démission volontaire d'un administrateur âgé de plus de 80 ans, le plus âgé des administrateurs sera réputé démissionnaire d'office. Toutefois, dans le cas où la limite viendrait à être dépassée par suite de la diminution du nombre d'administrateurs en fonction, ce dépassement restera sans effet s'il est procédé, dans un délai de trois mois, aux remplacements nécessaires pour que le nombre d'administrateurs en fonction ayant dépassé la limite d'âge puisse être maintenu.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente et pour la même durée que celle de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier par écrit sans délai à la Société, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

Chaque administrateur autre que les représentants des salariés actionnaires, doit être titulaire d'un minimum d'actions de la Société.

Le conseil d'administration de la Société comprend au moins un administrateur indépendant.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, la Société ou le Groupe.

Ainsi, l'administrateur indépendant ne doit pas :

- être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
 - salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
 - significatif de la Société ou de son Groupe ;
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le cadre du rapport annuel.

Il ne doit pas, en outre :

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe, ou encore avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors 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. Il est rééligible sans limitation.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à élection du nouveau président.

La limite d'âge du président du conseil d'administration est fixée à 70 ans. Ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il ait atteint l'âge de 70 ans.

Le président du conseil d'administration (i) organise et dirige les travaux de celui-ci, (ii) veille au bon fonctionnement des organes de la Société et (iii) s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont significatives pour aucune des parties, le président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du conseil d'administration et aux commissaires aux comptes.

5.1.3.4 Président d'honneur du conseil d'administration (article 15.6 des Statuts)

Le conseil d'administration peut nommer, à titre honorifique, un président d'honneur, personne physique ayant exercé un mandat social au sein de la Société. Le président d'honneur est nommé pour une durée de quatre ans et est rééligible, sans limitation, pour des périodes successives de quatre ans.

Le président d'honneur peut être invité aux réunions du conseil d'administration où il disposera d'une voix purement consultative (sans préjudice du droit de vote dont il dispose s'il est par ailleurs administrateur ou représentant permanent d'une personne morale administrateur). Il devra pour autant adhérer au Règlement Intérieur du conseil d'administration.

5.1.3.5 Administrateur référent (article 2.3 du Règlement Intérieur)

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts ;
- l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'administrateur référent en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ; et,
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

Par décisions en date du 26 juillet 2017, le conseil d'administration a décidé de conférer à Gilles Auffret le rôle d'administrateur référent.

5.1.3.6 Vice-président (article 2.4 du Règlement Intérieur)

Le conseil peut nommer un vice-président, personne morale ou physique. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est

rééligible. Il peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement, en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

5.1.3.7 Comités du conseil d'administration (article 16.4 des Statuts et article 4 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration, sont fixées par ce dernier dans son Règlement Intérieur.

À la date du Document 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 Censeurs (article 19 des Statuts)

L'assemblée générale ordinaire peut nommer un ou plusieurs censeurs.

Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Ils peuvent être choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux et recevoir une rémunération déterminée par le conseil d'administration.

Les censeurs sont nommés pour quatre ans au plus. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions.

5.1.3.9 Fonctionnement du conseil d'administration (article 16 des Statuts et article 3 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation du président ou de l'un de ses membres, faite par tous moyens, même verbalement, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés. Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Le Règlement Intérieur prévoit, le cas échéant, la liste des décisions requérant une majorité plus forte.

Le Règlement Intérieur prévoit que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les

administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence, de télécommunication ou de télétransmission satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

5.1.3.10 Rémunération des membres du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 3.5 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, sur la base du montant global des jetons de présence alloué par l'assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et de leur participation aux comités spécialisés du conseil.

L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

5.1.4 DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 18 DES STATUTS)

5.1.4.1 Nomination du directeur général

La direction générale de la Société est exercée soit par le président du conseil d'administration, il prend alors le titre de président-directeur général, soit par une autre personne physique, nommée par le conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci et portant le titre de directeur général.

Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale à tout moment et, au moins à chaque expiration du mandat du directeur général ou du mandat du président du conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la direction générale de la Société.

La durée du mandat du directeur général ou des directeurs généraux délégués est déterminée lors de sa (leur) nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de leur mandat d'administrateur.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur

proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le directeur général assume les fonctions de président du conseil d'administration.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués.

5.1.4.2 Pouvoirs du directeur général

Le directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des Statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers. À titre d'ordre interne, certaines décisions stratégiques ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général sans l'accord préalable exprès du conseil d'administration donné à la majorité simple (voir la section 3.1.4. « Limitations des pouvoirs du directeur général »).

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

5.1.5 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

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.

Par décisions en date du 26 juillet 2017, le conseil d'administration a nommé Pedro Fontana, avec effet immédiat, en qualité de directeur général délégué de la Société, pour une période ayant expiré au 1^{er} novembre 2017. Pedro Fontana a ensuite été nommé directeur général par intérim de la Société à compter du 1^{er} novembre 2017 et jusqu'à l'arrivée de Philippe Guillemot le 5 décembre 2017.

À la date du Document de Référence, la Société n'a pas procédé à la nomination d'un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

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 des négociations du quatrième jour de bourse suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de

réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1% du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définies par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du code de commerce.

L'actionnaire devra fournir un certain nombre d'informations dans cette déclaration.

En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

Le détail des franchissements de seuils qui ont été déclarés au cours de l'exercice écoulé figure à la section 5.3 du Document 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 2018, le capital s'élève à 1 759 490,96 euros, divisé en 175.949.096 actions de un (1) centime d'euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les délégations et autorisations données par l'assemblée générale au conseil d'administration et en cours durant l'exercice 2017-2018, ainsi qu'à la date du Document de Référence.

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
28°	<p>Délégation de compétence : émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières représentatives de titres de créance</p> <p>Durée : 26 mois</p> <p>Montant total nominal : 518 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale du 9 mars 2018)</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 930 millions d'euros</p>
29°	<p>Délégation de pouvoirs : augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société en dehors d'une offre publique d'échange</p> <p>Durée : 26 mois</p> <p>Montant total maximum : 10% du capital social</p> <p>Plafond : Le montant maximal de l'augmentation de capital s'impute sur le montant du plafond global prévu à la 28° résolution, soit 518 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale du 9 mars 2018)</p>
30°	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise</p> <p>Durée : 26 mois</p> <p>Montant maximum de l'augmentation de capital : dans la limite des réserves disponibles</p>
31°	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit</p> <p>Durée : 26 mois</p> <p>Plafond : 2 % du capital sans pouvoir excéder 1 % par période de 12 mois glissants. Le montant de cette augmentation de capital s'impute sur le montant du plafond global prévu à la 28° résolution, soit 518 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale du 9 mars 2018) et sur le montant prévu à la 29° résolution.</p>

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
32 ^e	<p>Autorisation : attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription</p> <p>Durée : 38 mois</p> <p>Plafond : le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra excéder 1,2 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution. Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 30 % de l'ensemble des attributions effectuées par le conseil d'administration en vertu de la présente résolution</p>
33 ^e	<p>Autorisation : réduction du capital par annulation d'actions</p> <p>Durée : 24 mois</p> <p>Plafond : 10 % du capital de la Société au jour de l'autorisation</p>

Le tableau ci-dessous présente les délégations qui seront soumises au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 22 mars 2019 et qui priveront d'effet et remplaceront le cas échéant, si celles-ci sont approuvées par les actionnaires, les délégations en vigueur actuellement (notamment celles données par l'assemblée générale du 9 mars 2018 dans ses 28^{ème}, 29^{ème}, 30^{ème}, 31^{ème}, 32^{ème} et 33^{ème} résolutions, à hauteur des montants non utilisés).

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
16 ^e	<p>Délégation de compétence : émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 527 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019). Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 17^e, 18^e, 20^e et 21^e résolutions de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 664 millions d'euros. Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisées en vertu de la 17^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa vingt-huitième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
17 ^e	<p>Délégation de compétence : émissions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité obligatoire par offre au public.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 260 000 euros (soit, à titre indicatif, 15 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019). Ce montant constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 18^e, 20^e et 21^e résolutions de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 330 millions d'euros.</p> <p>Le montant nominal de toute émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'émission de titres de créances fixé par la 16^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p>
18 ^e	<p>Délégation de pouvoirs : augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société en dehors d'une offre publique d'échange.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total maximum : 10% du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 17^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa vingt-neuvième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
19 ^e	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant maximum de l'augmentation de capital : dans la limite des réserves disponibles.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa trentième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
20 ^e	<p>Délégation de compétence : augmentation du capital social au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Plafond : 2 % du capital sans pouvoir excéder 1 % par période de 12 mois glissants.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 17^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa trente-et-unième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>
21 ^e	<p>Autorisation : attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.</p> <p>Durée : 38 mois.</p> <p>Plafond : le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra excéder 2,7 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, sans pouvoir excéder 1% par an.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente autorisation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 17^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019 et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16^e résolution de l'Assemblée Générale du 22 mars 2019.</p> <p>Prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa trente-deuxième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.</p>
22 ^e	<p>Autorisation : réduction du capital par annulation d'actions.</p> <p>Durée : 24 mois.</p> <p>Plafond : 10 % du capital de la Société au jour de l'autorisation.</p> <p>Prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 9 mars 2018 dans sa trente-troisième résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.</p>

5.2.2 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

La Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

5.2.3 AUTOCONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION ET ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

5.2.3.1 Autorisation donnée par l'assemblée générale

Le 9 mars 2018, les actionnaires de la Société ont voté une résolution visant à autoriser le conseil d'administration de la Société, pour une durée de 18 mois, à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du code de commerce, pour un montant maximal, net de frais, de 430 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 25 euros (hors frais d'acquisition). Cette autorisation a mis fin à la précédente autorisation, de même nature, conférée au conseil d'administration, en date du 10 mars 2017.

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, hors période d'offre publique, et par tous moyens, en vue de :

- leur annulation ; ou
- leur conservation pour la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant par tous moyens accès au capital de la Société ; ou
- leur utilisation dans le cadre de toute opération de couverture des engagements de la Société au titre d'instruments financiers portant notamment sur l'évolution des cours des actions de la Société ; ou
- la mise en œuvre (i) de plan d'options d'achat d'actions ou (ii) de plan d'attribution 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, ou (iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ; ou
- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité

conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou

- plus généralement, la réalisation de toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

Mises en œuvre de la délégation

Par décision en date du 9 mars 2018, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires, du même jour, en vue de l'animation du titre du marché secondaire ou de la liquidité du titre de la Société, par la banque Natixis, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'AMF par décision du 8 mars 2011. Les moyens affectés au contrat sont de trois millions d'euros.

Le contrat de liquidité confié initialement à Natixis a été transféré le 2 juillet 2018 à la société Oddo BHF.

À la date du 31 décembre 2018, 32 830 titres étaient détenus au titre du contrat de liquidité confié par la Société à Oddo BHF.

En outre, au 31 décembre 2018, la Société détenait 183 de ses propres actions au titre de l'auto-détention.

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 et actions gratuites attribuées par la Société dans le cadre des plans 2016/1, 2016/2, 2016/3 et 2016/4, 2017/1, 2018/1, 2018/2, 2018/3, 2018/4 et 2018/5 décrits à la section 3.1.6.3 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

A la suite de la prise de contrôle de THS (devenue Elior North America) par le Groupe en avril 2013, certains managers de cette entité sont bénéficiaires d'une option de vente leur permettant de céder en une seule fois à Elior Group un tiers des titres qu'ils détiennent.

Cette option de vente 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 incluse		
02/02/2012	Réduction du capital non motivée par des pertes	0,01	349 692 363,00	1 088 203,58	108 802 358
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Fidelior)	0,01	3 610 131,98	1 093 864,62	109 386 462
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Sofilior)	0,01	3 468 744,04	1 099 186,42	109 918 642
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Eurelior)	0,01	3 468 949,03	1 104 508,22	110 450 822
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Financière Elior)	0,01	5 145 047,72	1 113 023,01	111 302 301
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Fidelior)	0,01	(3 491 219,40)	1 107 361,97	110 736 197
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Sofilior)	0,01	(3 414 990,67)	1 102 040,17	110 204 017
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Eurelior)	0,01	(3 414 990,67)	1 096 718,37	109 671 837
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Financière Elior)	0,01	(4 818 033,03)	1 088 203,58	108 820 358
11/06/2014	Augmentation de capital (fusion Bercy Présidence)	0,01	949 011,73	1 088 859,85	108 885 985
11/06/2014	Augmentation de capital (fusion Noveliior)	0,01	741 623,25	1 112 013,89	111 201 389
11/06/2014	Réduction de capital (annulation des ABSA)	0,01	(741 000,00)	1 109 013,89	110 901 389
13/06/2014	Augmentation de capital	0,01	784 467 782,12	1 641 217,27	164 121 727
13/06/2014	Augmentation de capital réservée	0,01	1 340 720,92	1 642 126,85	164 212 685
10/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	864 467,70	1 643 643,46	164 364 346
30/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	35 397,00	1 643 705,56	164 370 556
31/12/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	3 705,00	1 643 712,06	164 371 206
28/02/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	48 135,30	1 643 796,36	164 379 636
24/03/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	159 708,70	1 644 076,06	164 407 606
30/06/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	938 048,58	1 645 716,64	164 571 664

5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)	Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
24/07/2015	Augmentation de capital en vue de rémunérer Emesa	0,01 134 979 075	1 722 891,64	172 289 164
30/09/2015	Exercice d'options de souscription	0,01 206 249,10	1 723 252,44	172 325 244
31/12/2015	Exercice d'options de souscription	0,01 165 151,40	1 723 541,44	172 354 144
31/03/2016	Exercice d'options de souscription	0,01 288 440,60	1 724 046,14	172 404 614
30/06/2016	Exercice d'options de souscription	0,01 589 972,80	1 725 077,94	172 507 794
30/09/2016	Exercice d'options de souscription	0,01 724 315,81	1 726 344,75	172 634 475
31/12/2016	Exercice d'options de souscription	0,01 613 311,00	1 727 417,85	172 741 785
13/04/2018	Augmentation de capital suite à l'exercice du paiement du dividende en actions	0,01 36 249 209,20	1 748 892,50	1 748 892,50
26/04/2018	Augmentation de capital suite à la mise en place du plan épargne groupe	0,01 15 229 987,00	175 949 096	1 759 490,96

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société au cours des trois derniers exercices sont :

- 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, Novelior 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 ;

- dans le cadre de l'achat de la part minoritaire d'Areas détenue par Emesa Corporacion Empresarial, S.L., Elior Group a émis, le 24 juillet 2015, 7 717 500 actions afin de rémunérer en partie l'apport des 514 500 actions Areas ;
- les augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription des plans en vigueur (plans 2010 et 2011 décrits en section 3.1.6.3 du document de référence 2016/2017) ;
- l'augmentation de capital résultant de l'exercice de l'option du paiement du dividende en action au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 décidée par l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 9 mars 2018 ;
- l'augmentation de capital au profit des adhérents à un plan épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à leur profit, décidée par l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 9 mars 2018.

5.3 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ - RFA

5.3.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2017-2018 ET JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2018

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2018 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM ¹	39 878 255	22,7%	39 878 255	22,7%	39 878 255	22,7%
Emesa	17 087 800	9,7%	17 087 800	9,7%	17 087 800	9,7%
CDPQ	11 580 582	6,6%	11 580 582	6,6%	11 580 582	6,6%
FSP	8 890 453	5,1%	8 890 453	5,1%	8 890 453	5,1%
Flottant ²	98 479 176	55,9%	98 479 176	55,9%	98 479 176	55,9%
Actions auto-détenues	32 830	0,0%	32 830	0,0%	sans objet	sans objet
TOTAL	175 949 096	100,00%	175 949 096	100,00%	175 916 266 ³	100,00%

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0,6 %

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

Déclaration de franchissements de seuils légaux et/ou statutaires

Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert doit informer la Société et l'AMF de la détention directe ou indirecte d'un nombre d'actions (ou de titres assimilés à des actions ou des droits de vote conformément à l'article L.233-9 du Code de commerce) représentant, plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de votes théoriques, dans un délai de quatre jours à compter du franchissement du seuil de participation à la baisse ou à la hausse (article L.233-7 du Code de commerce).

En outre, les Statuts de la Société prévoient que toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L. 233-10 du Code de

commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du montant total des actions ou de droits de vote, avant la clôture du cinquième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, doit en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est par ailleurs renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de cinq jours et selon les mêmes modalités. Pour la détermination de ces seuils, il est également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définis par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce. En cas d'inobservation de ces dispositions statutaires, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice, que ceux décrits ci-après au cours de l'exercice écoulé et jusqu'au 31 décembre 2018 :

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank ---	2 octobre 2017	2 % - 1 %	-	baisse	0	0
Crédit Agricole S.A.						
Axa Investment Managers	5 octobre 2017	1 %	-	baisse	0,91 %	0,91 %
Amundi	9 octobre 2017	2 %	-	baisse	1,87 %	1,87 %
Wellington Management Group LLP	11 octobre 2017	1 %	-	hausse	1,58 %	1,58 %
Baring Asset Management Limited	18 octobre 2017	1 %	-	baisse	0,97 %	0,97 %
UBS Investment Bank	25 octobre 2017	1 %	-	hausse	1,01 %	1,01 %
UBS Investment Bank	21 novembre 2017	1 %	-	baisse	-	-
BNP Paribas	28 novembre 2017	3 %	-	hausse	3,30 %	2,92 %
UBS Investment Bank	28 novembre 2017	1 %	-	hausse	1,18 %	1,18 %
UBS Investment Bank	28 novembre 2017	1 %	-	baisse	-	-
Marshall Wace LLP	4 décembre 2017	-	-	-	0,96 %	0,96 %
Sycomore Asset Management	4 décembre 2017	1 %	-	hausse	1,05 %	1,05 %
Citigroup Inc.	6 décembre 2017	3 %	-	hausse	3,99 %	3,99 %
MFS Investment Management	7 décembre 2017	1 %	-	-	0,79 %	0,79 %

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
MFS Investment Management	12 décembre 2017	1 %		hausse	1,93 %	1,93 %
BNP Paribas	14 décembre 2017	3 %	-	hausse	3,38 %	3,00 %
MFS Investment Management	26 décembre 2017	1 %		baisse	0,76 %	0,76 %
Sycomore Asset Management	27 décembre 2017	2 %	-	hausse	2,10 %	2,10 %
Wellington Management Group LLP	9 janvier 2018	2 %	-	hausse	2,02 %	2,02 %
Sycomore Asset Management	25 janvier 2018	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	29 janvier 2018	1 % - 2 % - 3 % - 4 % - 5 %	5 %	hausse	5,04 %	5,04 %
Crédit Agricole S.A.	29 janvier 2018	1 % - 2 % - 3 % - 4 % - 5 %	5 %	hausse	5,15 %	5,15 %
Fonds Stratégique de Participations	29 janvier 2018	1 % - 2 % - 3 %	-	hausse	3,07 %	3,07 %
Fonds Stratégique de Participations	30 janvier 2018	4 % - 5 %	-	hausse	5,02 %	5,02 %
BIM	2 février 2018	27 % - 26 % - 25 % - 24 %	-	baisse	23,07 %	23,07 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	21 février 2018	6 % - 7 %	-	hausse	7,86 %	7,86 %
Crédit Agricole S.A.	21 février 2018	6 % - 7 % - 8 %	-	hausse	8,06 %	8,06 %
La Financière de l'Échiquier	15 mars 2018	3 %	-	hausse	3,03 %	3,03 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	30 mars 2018	7 %	-	baisse	6,42 %	6,42 %
Crédit Agricole S.A.	30 mars 2018	7 %	-	baisse	6,69 %	6,69 %

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank Crédit Agricole S.A.	10 avril 2018	7 %	-	hausse	7,41 %	7,41 %
Groupe Caisse des Dépôts	20 avril 2018	1 %	-	hausse	1,05 %	1,05 %
BNP Paribas Asset Management	27 avril 2018	3 %	-	hausse	3,62 %	3,17 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	30 avril 2018	7 %	-	baisse	6,99 %	6,99 %
Crédit Agricole S.A.	30 avril 2018	7 %	-	hausse	7,02 %	7,02 %
Sycomore Asset Management	17 mai 2018	1 %	-	baisse	0,56 %	0,56 %
Crédit Agricole S.A.	18 mai 2018	7 %	-	baisse	6,98 %	6,98 %
OSTRUM Asset Management	18 mai 2018	1 %	-	hausse	1,21 %	1,21 %
Franklin Resources, Inc	21 mai 2018	3 %	-	hausse	3,02 %	3,02 %
OSTRUM Asset Management	25 mai 2018	2 %	-	hausse	2,07 %	2,07 %
Allianz Global Investors GmbH	20 juin 2018	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Allianz Global Investors GmbH	27 juin 2018	2 %	-	hausse	2,09 %	2,09 %
BNP Paribas Asset Management	29 juin 2018	3 %	-	baisse	2,94 %	2,59 %
T.RowePrice	2 juillet 2018	1 %	-	hausse	1,08 %	1,06 %
Amundi	2 juillet 2018	2 %	-	hausse	2,13 %	2,13 %
Franklin Resources, Inc	4 juillet 2018	1 %	-	hausse	4,07 %	4,07 %
BNP Paribas Asset Management	6 juillet 2018	2 %	-	baisse	2,25 %	1,99 %

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
BNP Paribas Asset Management	17 juillet 2018	2 %	-	baisse	1,99 %	1,79 %
Covea Finance	31 juillet 2018	1 %	-	baisse	0,85 %	0,85 %
Crédit Agricole S.A.	13 août 2018	7 %	-	hausse	7,00 %	7,00 %
Crédit Agricole S.A.	13 août 2018	7 %	-	baisse	6,99 %	6,99 %
Dimensional Fund Advisors LP	20 août 2018	1 %	-	hausse	1,001 %	1,001 %
Crédit Agricole S.A.	17 septembre 2018	7 %	-	hausse	7,16 %	7,16 %
Amundi	18 septembre 2018	3 %	-	hausse	3,00 %	3,00 %
Citadel	18 septembre 2018	1 %	-	hausse	1,002 %	1,002 %
Crédit Agricole S.A.	25 septembre 2018	7 %	-	baisse	6,75 %	6,75 %
Citadel	27 septembre 2018	1 %	-	baisse	0,99 %	0,99 %
Citadel	16 octobre 2018	1 %	-	hausse	1,001 %	1,001 %
Allianz Global Investors GmbH	26 octobre 2018	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Groupe Caisse des Dépôts	29 octobre 2018	2 %	-	hausse	2,01 %	2,01 %
OSTRUM Asset Management	13 novembre 2018	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Edmond de Rothschild	19 novembre 2018	1 %	-	hausse	1,05 %	1,05 %
Citadel	21 novembre 2018	1 %	-	baisse	0,83 %	0,83 %
Sycomore Asset Management	22 novembre 2018	2 %	-	hausse	2,19 %	2,19 %
Amundi	22 novembre 2018	3 %	-	baisse	2,82 %	2,82 %
Amber Capital	28 novembre 2018	1 %	-	hausse	1,06 %	1,06 %
Bertrand Corp	4 décembre 2018	1 %	-	hausse	1,00 %	1,00 %

5 Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
York Capital Management	5 décembre 2018	1 %	-	hausse	1,47 %	1,47 %
Bertrand Corp	7 décembre 2018	2 – 3 %	-	hausse	3,00 %	3,00 %
Bertrand Corp	11 décembre 2018	4 %	-	hausse	4,00 %	4,00 %
Bertrand Corp	12 décembre 2018	5 %	-	hausse	5,00 %	5,00 %
Allianz Global Investors GmbH	12 décembre 2018	2 %	-	hausse	2,01 %	2,01 %
T.RowePrice	12 décembre 2018	1 %	-	baisse	0,95 %	0,94 %
BNP Paribas Asset Management	14 décembre 2018	1 %	-	baisse	0,86 %	0,83 %
			-			

5.3.2 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2016-2017

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM ¹	47 168 049	27,31 %	47 168 049	27,31 %	47 168 049	27,32 %
Emesa	17 087 800	9,89 %	17 087 800	9,89 %	17 087 800	9,90 %
CDPQ	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %
Flottant ²	97 118 204	56,22 %	97 118 204	56,22 %	97 118 204 ³	56,24 %
Actions auto détenues	68 297	0,04 %	68 297	0,04 %	0	0 %
TOTAL	172 741 785	100 %	172 741 785	100 %	172 673 488	100 %

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0 %

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2016-2017 figure à la section 5.3 du Document de Référence déposé le 29 janvier 2018.

5.3.3 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2016 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2015-2016

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2016 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM ¹	43 402 965	25,13 %	43 402 965	25,13 %	43 402 965	25,13 %
Emesa	13 087 800	7,58 %	13 087 800	7,58 %	13 087 800	7,58 %
CDPQ	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %
Flottant ²	104 951 402	60,75 %	104 951 402	60,75 %	104 949 283 ³	60,75 %
Actions auto détenues	183	0,0 %	183	0,0 %	0	0 %
TOTAL	172 741 785	100 %	172 741 785	100 %	172 739 483	100 %

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0 %

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2015-2016 figure à la section 5.3 du Document de Référence enregistré le 27 janvier 2017 sous le numéro R. 17 - 003.

5.3.4 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote, les Statuts de la Société ayant écarté la mise en place de droits de vote double.

attachés aux actions ayant droit de vote est de 175 916 266 (concernant la mise en place du programme de rachat d'actions se reporter à la section 5.2.3.1).

Au 31 décembre 2018, le nombre total d'actions s'élève à 175 949 096 alors que le nombre total de droits de vote

5.3.5 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

A la date du Document de Référence, les actionnaires connus détenant plus de 5% du capital de la Société et membres du conseil d'administration sont :

- la société BIM, actionnaire historique et de référence. Cette structure est représentée par Robert Zolade ;
- la société Emesa Corporacion Empresarial, S.L., représentée par Pedro Fontana, nommée par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 11 mars 2016 ;
- la Caisse de dépôt et placement du Québec, administrateur indépendant représenté par Elisabeth Van Damme, dont la cooptation par le conseil

d'administration le 2 mars 2016 a été ratifiée par l'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 10 mars 2017 ;

- le Fonds Stratégique de Participations, représenté par Virginie Duperat Vergne, nommé par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 9 mars 2018.

Le conseil d'administration de la Société réuni le 3 décembre 2018 a qualifié d'indépendants quatre de ses membres, dont CDPQ et FSP.

En effet, outre le respect des critères d'indépendance tels que précisés par le code AFEP-MEDEF, par ces entités, le

conseil d'administration, après examen par le comité des nominations et des rémunérations a estimé que les participations de 9,71 %, 6,58 % et 5,05% détenues respectivement par EMESA, CDPQ et FSP dans le capital de la Société n'affectaient pas les libertés de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'intérêt.

La composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite en section 3.1 du Document de Référence.

5.3.6 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

À 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.

5.3.7 STRUCTURE DE CONTRÔLE

La Société n'est pas contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

6

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

6.1	Contrats importants	384	6.4	Informations incluses par référence	388
6.1.1	Contrat de crédit senior	384	6.5	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	389
6.1.2	Programme de titrisation de créances	384	6.6	Table de concordance du Document de Référence	390
6.2	Documents accessibles au public	385	6.7	Table de concordance du rapport financier annuel	394
6.3	Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes - RFA	386	6.8	Table de concordance du rapport de gestion	395
6.3.1	Responsable du Document de Référence	386			
6.3.2	Responsables du contrôle des comptes	387			

6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 CONTRATS IMPORTANTS

La liste de certains contrats importants conclus par le Groupe est présentée ci-dessous.

6.1.1 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Le Contrat de Crédit Senior conclu par le Groupe est décrit à la section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document de Référence.

6.1.2 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Le Programme de Titrisation de Créances est décrit à la section 4.7.5 « Programme de Titrisation de Créances » du Document 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, 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex.

Le calendrier indicatif des publications pour l'exercice 2018-2019 est présenté à la section 1.7 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.

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 24 janvier 2019,

Le directeur général,

Philippe Guillemot.

6.3.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes	Date de première nomination	Durée du mandat	Expiration du mandat
Titulaires			
PricewaterhouseCoopers Audit, Représenté par Monsieur Matthieu Moussy 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 octobre 2006	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2023
KPMG AUDIT IS Représenté par Monsieur François Caubrière Tour EQHO avenue Gambetta- 92066 Paris La Défense Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	30 janvier 2008	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
Suppléants			
KPMG AUDIT ID Représenté par Monsieur Jean-Paul Vellutini Tour EQHO avenue Gambetta- 92066 Paris La Défense Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	7 janvier 2014	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
Monsieur Jean-Christophe Georghiou ¹ 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly sur Seine France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 mai 2014	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2023

(1) Nommé en remplacement de Monsieur Yves Nicolas par l'assemblée générale du 26 mai 2014

6.4 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document 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 2017 présentés dans le document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 janvier 2018 ;
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y

afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 présentés dans le document de référence 2016 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 janvier 2017 sous le numéro R17-003 ;

- 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 2015 présentés dans le document de référence 2015 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 janvier 2016 sous le numéro R16-003.

6.5 INFORMATIONS PROVENANT DES TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le Document de Référence contient, notamment au chapitre 1 « Elior Group », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle. Certaines de ces informations proviennent d'études réalisées par des organismes externes, notamment les rapports de GIRA Foodservice, pour les données concernant la restauration collective et 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.

6.6 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
1	Personnes responsables	6.3.1
2	Contrôleurs légaux des comptes	6.3.2
3	Informations financières sélectionnées	1.3
4	Facteurs de risques	3.2.1 10/ de l'annexe des comptes consolidés
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.4
5.2	Investissements	4.2.2, 4.7.6.1
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	1.6.1
6.2	Principaux marchés	1.6.1, 1.6.3, 1.6.4, 4.1.4
6.3	Evènements exceptionnels	4.11.1.2 5.2/ de l'annexe des comptes consolidés
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, 3.2.1.2.8, 3.2.1.2.16
6.5	Position concurrentielle	1.6.3, 1.6.4
7	Organigramme	
7.1	Description sommaire du Groupe	1.4, 1.6.1
7.2	Liste des filiales importantes	1.5 14/ de l'annexe aux comptes consolidés

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections
8	Propriétés immobilières, usines, équipements	NA
9	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1	Situation financière	4.1, 4.6, 4.7
9.2	Résultat d'exploitation	4.11 1.1/ de l'annexe aux comptes consolidés
10	Trésorerie et capitaux	4.7.1
11	Recherche et développement, brevets et licences	NA
12	Informations sur les tendances	1.6.2, 1.6.4, 4.4
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	4.1, 4.8
14	Conseil d'administration et Direction générale	3.1
14.1	Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.3.1.1, 3.1.3.1.3
15	Rémunérations et avantages	
15.1	Rémunération et avantages en nature	3.1.6 11.1/ de l'annexe des comptes consolidés
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées	4.1, 4.11.4.9 6.10 de l'annexe des comptes consolidés
16	Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.3.1
16.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.3.1.4
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations	3.1.3.4.1, 3.1.3.4.2
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1.1, 3.1.4

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections
17	Salariés	
17.1	Nombre de salariés	1.3.2 8.4.2/ de l'annexe des comptes consolidés
17.2	Participations et stock-options	5.2.3, 5.3.1, 3.1.6.4
17.3	Participations des salariés dans le capital	5.3.1
18	Principaux actionnaires	
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	5.3
18.2	Existence de droits de vote différents	5.3.1
18.3	Contrôle de l'émetteur	5.3.7
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	5.3.6
19	Opérations avec les apparentés	4.1.2 10.1 et 10.2/ de l'annexe des comptes consolidés
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques*	*
20.2	Informations financières pro forma	NA
20.3	États financiers	4.9, 4.11
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	4.10, 4.12
20.5	Date des dernières informations financières	30 septembre 2018
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7	Politique de distribution des dividendes	4.6
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.2.1.4.3

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections
20.9	Changement significatif de la situation financière commerciale	3.2.1.2.1, 4.4
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	5.2.1, 5.2.5, 5.2.6, 4.11.4.7, 4.11.4.8
21.2	Acte constitutif et statuts	5.1
22	Contrats importants	4.7.2, 4.7.3, 4.7.4, 4.7.5
23	Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts	6.5
24	Documents accessibles au public	6.2
25	Informations sur les participations	1.5, 4.11.5.4 7 et 14/ de l'annexe des comptes consolidés

* 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, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 présentés dans le document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 janvier 2018.
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 présentés dans le document de référence 2016 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 janvier 2017 sous le numéro R17-003 ;
- 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 2015 présentés dans le document de référence 2015 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 janvier 2016 sous le numéro R16-003.

6.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Sections
Comptes sociaux	4.11
Comptes consolidés	4.9
Rapport de gestion	4.1
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	4.1.4
Analyse des résultats	4.1
Analyse de la situation financière	4.7
Principaux risques et incertitudes	3.2.1 10/ de l'annexe des comptes consolidés
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5.2 5.3
Rachats par la société de ses propres actions	5.2.3.1
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.10 4.12
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	13.1/ de l'annexe des comptes consolidés
Rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3
Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	6.3.1

6.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

	Sections
Analyse de l'évolution des affaires	4.1
Analyse des résultats	4.1
Analyse de la situation financière	4.7
Description des principaux risques et incertitudes	3.2.1
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.1
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	10/ de l'annexe des comptes consolidés
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
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
Informations visées à l'article L. 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2.3.1
Situation au cours de l'exercice écoulé	4
Évolution prévisible de la situation	4.8
Événements importants survenus depuis la fin de l'exercice écoulé	4.4
Activités en matière de recherche et de développement	NA
Activités et résultats d'Elior Group	4.11
Activités et résultats des filiales d'Elior Group au cours de l'exercice écoulé	4.11.5.4
Perspectives d'avenir	4.8
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior Group	4.11.5.7
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.6
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.3.1.2

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du rapport de gestion

	Sections
Informations sociales et environnementales	2
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
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	3.1.6.5
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	4.11.4.10
Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	3
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.11.5.7

