

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2020/2021



eliorgroup



Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel

2020-2021

Société anonyme au capital de 1 724 442,29 euros

Siège social :

9-11 allée de l'Arche

92032 Paris La Défense Cedex

408 168 003 R.C.S. Nanterre

France



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 17 décembre 2021 auprès de l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF »), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

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



Une version e-accessible aux personnes en situation de handicap est disponible sur www.eliorgroup.com.

NOTE

Remarques générales

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

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

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

Informations prospectives

Le Document d'Enregistrement Universel contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par

l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir » ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou expression similaire. Ces informations ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces informations sont fondées sur des données, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Ces informations sont mentionnées dans différents chapitres du Document d'Enregistrement Universel et contiennent des données relatives aux intentions, estimations et objectifs du Groupe concernant, notamment, le marché, la stratégie, la croissance, les résultats, la situation financière et la trésorerie du Groupe. Les informations prospectives mentionnées dans le Document d'Enregistrement Universel sont données uniquement à la date d'enregistrement de ce dernier. Sauf obligation légale ou réglementaire qui s'appliquerait, le Groupe ne prend aucun engagement de publier des mises à jour des informations prospectives contenues dans le Document d'Enregistrement Universel afin de refléter tout changement affectant ses objectifs ou les événements, conditions ou circonstances sur lesquels sont fondées les informations prospectives contenues dans le Document d'Enregistrement Universel.

SOMMAIRE

1. ELIOR GROUP 6

1.1	Message de Gilles Cojan, président du conseil d'administration	6
1.2	Message de Philippe Guillemot, directeur général	7
1.3	Informations financières sélectionnées	9
1.4	Historique	13
1.5	Organigramme	15
1.6	Modèle d'affaires	16
1.7	Les activités et les stratégies	18
1.8	Elior Group en bourse	50

2. RESPONSABILITE D'ENTREPRISE 54

2.1	La responsabilité : un moteur de création de valeur	54
2.2	Conduire de manière responsable ses activités	62
2.3	Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	67
2.4	S'approvisionner de manière responsable	72
2.5	Encourager le développement de l'économie circulaire	77
2.6	S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs	84
2.7	Note méthodologique	92

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA 105

3.1	Organes d'administration et de direction	105
3.2	Gestion des risques	188
3.3	Salariés	200

4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2020-2021 204

4.1	Faits marquants	204
4.2	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	206
4.3	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2020 et 30 septembre 2021	213

4.4	Bilan consolidé simplifié du Groupe	216
4.5	Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2021	217
4.6	Principaux franchissements de seuils intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2021	218
4.7	Résultat social et dividende	221
4.8	Situation financière et trésorerie du Groupe	222
4.9	Perspectives d'avenir	230
4.10	Comptes consolidés 2020-2021	231
4.11	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2020-2021 - RFA	295
4.12	Comptes sociaux 2020-2021	301
4.13	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2020-2021	317
4.14	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	322

5. INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL 328

5.1	Renseignements concernant Elior Group	328
5.2	Le capital social - RFA	336
5.3	L'actionnariat de la Société - RFA	345

6. INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES 354

6.1	Contrats importants	354
6.2	Documents disponibles	354
6.3	Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA	355
6.4	Informations incluses par référence	357
6.5	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	358
6.6	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	359
6.7	Table de concordance du rapport financier annuel	366
6.8	Table de concordance du rapport de gestion	366

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

1

ELIOR GROUP

1.1	Message de Gilles Cojan, président du conseil d'administration	6		
1.2	Message de Philippe Guillemot, directeur général	7		
1.3	Informations financières sélectionnées	9		
1.3.1	Indicateurs clés de performance	9		
1.3.2	Chiffres clés	10		
1.4	Historique	13		
1.5	Organigramme	15		
1.6	Modèle d'affaires	16		
1.7	Les activités et les stratégies	18		
1.7.1	Les activités	18		
1.7.1.1	La restauration collective	18		
1.7.1.2	Les services	20		
1.7.1.3	Les tendances	20		
1.7.2	La stratégie du Groupe	28		
1.7.2.1	Caractéristiques du marché de la restauration collective	28		
1.7.2.2	Caractéristiques du marché des services	29		
1.7.3	Les atouts concurrentiels du Groupe	30		
1.7.3.1	Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs	30		
1.7.3.2	Une complémentarité choisie entre les activités de restauration collective et de services	31		
1.7.3.3	Un modèle économique résilient, grâce à une base de clients fidèles et des contrats de longue durée	33		
1.7.3.4	Une capacité éprouvée de création de valeur combinant croissance organique, croissance externe et une capacité reconnue d'intégration des sociétés acquises	33		
1.7.3.5	Une excellence opérationnelle, résultat d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et d'une structure de coûts contrôlée	34		
1.7.3.6	Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés	34		
1.7.4	Les principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent	35		
1.7.4.1	Le marché entreprises	35		
1.7.4.2	Le marché enseignement	36		
1.7.4.3	Le marché santé-social	37		
1.7.5	Les marchés géographiques	38		
1.7.5.1	La restauration collective en France	38		
1.7.5.2	Les activités de services en France	38		
1.7.5.3	La restauration collective à l'international	39		
1.7.6	L'environnement réglementaire	40		
1.7.6.1	Règlementation applicable en matière de sécurité des aliments	40		
1.7.6.2	Règlementation applicable en matière de droit du travail	46		
1.7.6.3	Contentieux	49		
1.8	Elior Group en bourse	50		
1.8.1	Communication financière et relations avec les actionnaires	50		
1.8.1.1	Préparation de la communication financière	50		
1.8.1.2	Moyens mis en œuvre dans la communication financière	50		
1.8.1.3	Des contacts réguliers	50		
1.8.1.4	Une information en continu	50		
1.8.2	L'action Elior Group	52		

1. ELIOR GROUP

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

Que souhaitez-vous retenir de cet exercice 2020-2021 ?

Je souhaite d'abord retenir la remarquable résilience de notre modèle, qui tient avant tout à la mobilisation permanente des équipes sur le terrain. Depuis des mois, les femmes et les hommes d'Elior font plus que jamais honneur à nos valeurs de restaurateur social et d'opérateur de services responsable, aux côtés de nos clients comme des plus démunis face aux défis soulevés par la pandémie mondiale.

Je veux aussi souligner la pertinence des choix stratégiques conduits, avant comme après le début de la crise sanitaire, par le comité exécutif du Groupe emmené par son directeur général Philippe Guillemot, avec le soutien constant du conseil d'administration. La crise a permis de démontrer que nos cinq leviers de création de valeur restaient pleinement pertinents. Ce sont ces leviers qui nous ont permis non seulement de résister face à l'ampleur de la crise, mais aussi d'accélérer la transformation du Groupe.

La vision de long terme portée à travers le plan New Elior 2024, dont les fondamentaux viennent d'être réaffirmés par un travail collectif mené ces derniers mois au sein de l'organisation, permet au Groupe d'envisager un retour rapide et durable à son niveau de croissance d'avant-crise avec une profitabilité renforcée.

Comment s'organise le groupe Elior face aux conséquences d'une crise sanitaire qui dure ?

Tout au long de cette année fiscale, trois mots ont rythmé la vie de notre organisation : adaptation, agilité et proactivité. C'est grâce à ces dispositions, qui nous ont animés collectivement, que nous pouvons nous tourner résolument vers l'avenir, tout en demeurant vigilants et mobilisés.

Nous maintenons une attention toute particulière quant à la gestion de notre trésorerie et continuons à appliquer une discipline stricte dans la maîtrise de nos coûts. Nous avons engagé une transformation profonde de chacun de nos métiers qui se déploie chez nombre de nos clients,

confortant ainsi notre statut de pionniers en innovation sur le secteur de la restauration collective. Et nous montrons une forte capacité de conquête commerciale, avec la signature ou le renouvellement d'importants contrats en restauration collective et services à travers l'ensemble de nos géographies.

Grâce à l'engagement de tous, dans l'ensemble des pays où nous sommes implantés, le Groupe a acquis la solidité nécessaire pour sortir plus fort de la crise et pour traverser d'éventuelles évolutions de la situation sanitaire tout en maintenant sa dynamique opérationnelle.

Quels sont les rendez-vous qui attendent Elior pour l'année fiscale 2021-2022 ?

Au cours des quatre dernières années, le Groupe s'est recentré sur son cœur de métier de restaurateur collectif pour mieux le réinventer. Dans les prochains mois, nos équipes sont déterminées à répondre aux transformations des organisations et aux nouvelles attentes des clients en proposant aux convives une restauration plus flexible dans le temps et dans l'espace, tout en restant évidemment inflexible sur la qualité nutritionnelle, l'hygiène et la sécurité alimentaire, ainsi que sur l'impact économique et environnemental de chaque plat.

Restaurateur social et opérateur de service responsable, nos engagements RSE restent au cœur de notre proposition de valeur. Elior agit concrètement en faveur de la transition alimentaire vers le bio et le local, continue de soutenir l'agriculture française et offre des débouchés supplémentaires aux producteurs locaux. Dans le même temps, le Groupe s'engage avec l'ensemble de ses partenaires sur la voie de l'optimisation des modes de production et de transport pour limiter son empreinte carbone, et sur la réduction des emballages, notamment plastiques, pour lutter contre la pollution des océans.

C'est à cette place, aux avant-postes de notre secteur, que nous comptons faire la différence et assurer la pérennité de notre modèle. Je sais pouvoir compter sur chacun des 99 000 collaborateurs d'Elior pour continuer à accomplir ce dessein collectif.

1.2 MESSAGE DE PHILIPPE GUILLEMOT, DIRECTEUR GENERAL

La crise sanitaire, qui a débuté lors de l'exercice précédent, a encore fortement marqué l'exercice 2020-2021. Comment le groupe Elior y a-t-il répondu ?

Un an et demi après les premières mesures de confinement en Europe et aux États-Unis, la pandémie de Covid-19 continue d'impacter nos métiers et l'évolution de nos volumes. Face à ce virus qui dure, l'exercice qui s'achève aura confirmé la capacité d'Elior à adapter son organisation, ses offres et sa manière d'exercer ses métiers de restaurateur collectif et d'opérateur de services responsable à un environnement durablement incertain et aux évolutions profondes des attentes de nos clients.

Je tiens à saluer l'engagement exceptionnel des collaborateurs Elior, qui sont restés mobilisés aux côtés de nos clients et de nos convives, partout où nous opérons, pour les aider à faire face à cette crise sans précédent. Grâce à eux, solide sur ses fondamentaux, Elior a fait mieux que résister. Collectivement, nous avons constamment maintenu nos efforts pour maîtriser nos coûts opérationnels et notre niveau de liquidité disponible. De même, nous avons appliqué une grande rigueur dans la gestion et la renégociation de nos contrats, renforçant ainsi davantage les liens avec nos clients. Non seulement notre assise financière a été préservée, mais le Groupe s'est mis en mouvement dans chacune de nos géographies pour accélérer sa transformation.

Elior est aujourd'hui parfaitement organisé pour retrouver le chemin d'une croissance rentable et durable en misant notamment sur une structure de coûts optimisée et de nouvelles offres toujours mieux adaptées aux attentes du marché.

Quel bilan tirez-vous de cette année fiscale ?

Après un premier semestre qui est resté difficile pour le secteur de la restauration collective face à de nouvelles vagues de l'épidémie dans de nombreux pays, les campagnes de vaccination et les plans de relance de l'activité économique menés dans l'ensemble des pays où nous opérons ont permis au Groupe de retrouver progressivement un contexte opérationnel plus favorable.

Entre juillet et septembre 2021, Elior a enregistré son meilleur trimestre depuis le début de la pandémie, avec un chiffre d'affaires équivalent à 85 % de celui du quatrième trimestre de l'exercice 2018-2019. Sur l'ensemble de l'exercice 2020-2021, notre chiffre d'affaires demeure néanmoins en léger recul par rapport à l'exercice précédent, qui n'avait été impacté par la crise que sur ses sept derniers mois. Nous avons toutefois réussi à réduire notre perte opérationnelle, grâce à un effort constant et efficace de maîtrise des coûts. En parallèle, nous avons ainsi bouclé avec succès en juillet notre plan de financement pour une durée de cinq ans, en allongeant la maturité de notre dette et en diversifiant nos sources de financement.

Lors de l'exercice précédent, vous aviez affirmé votre détermination à accélérer la mise en œuvre du plan stratégique New Elior 2024. Quelles transformations le Groupe a-t-il engagées en 2020-2021 ?

Nous sommes entrés, au cours de ces douze mois, dans une nouvelle étape de la transformation du Groupe. En enseignement et en santé aussi bien qu'en entreprises, dans la restauration et les services, nous avons continué à innover et à renforcer notre palette de solutions partout où Elior est implanté. À l'image de l'acquisition de la start-up Nestor, spécialisée dans la préparation et la livraison groupée de repas de qualité en zone urbaine, nous avons multiplié les initiatives pour déployer chez nos clients de nouvelles offres de restauration profondément renouvelées. Nous sommes convaincus que c'est en apportant des réponses pionnières à l'évolution de nos métiers et aux nouvelles attentes des convives que nous serons en mesure de profiter pleinement du rebond d'activité en sortie de crise.

De plus, depuis le début de la crise sanitaire nous n'avons fait aucune concession sur nos engagements RSE. Conscients de notre rôle de restaurateur et d'opérateur de services responsable, nous avons misé sur des solutions durables, respectueuses des hommes et des ressources de la planète. Nous avons - pour la première fois - annoncé des objectifs chiffrés de réduction d'empreinte carbone, fondés sur des plans d'actions précis, définis et mis en œuvre par nos équipes opérationnelles dans toutes nos géographies.

Les indicateurs extra financiers d'Elior témoignent de cette ambition : par exemple, 42% des produits de la mer que nous servons dans nos cuisines viennent d'une

pêche durable, 90% de nos sites trient leurs biodéchets et 100% de nos pays ont déployé un outil détaillé d'information nutritionnelle.

Le Nutri-Score, que nous sommes toujours les premiers et les seuls à avoir adopté dans notre secteur dès 2019, a depuis été déployé dans 642 restaurants d'entreprise et 455 écoles. Et au cours de l'exercice à venir nous continuerons d'intensifier son déploiement, fidèles à notre engagement en termes de qualité et de transparence nutritionnelle.

Priorité sera également donnée au développement de nos équipes et des compétences clefs pour porter la transformation de nos métiers. Pour aller encore plus loin, le Groupe a lancé un projet - piloté par le comité exécutif - qui mobilise l'ensemble de ses équipes, pour définir collectivement sa raison d'être.

Plus particulièrement, comment avez-vous relevé le défi posé à la restauration d'entreprise par l'essor du télétravail ?

Sur ce segment entreprises & industries (B&I), qui représente 20% de l'activité du Groupe, nous considérons que la conjoncture et l'évolution du télétravail vont entraîner une contraction d'environ 20% du marché, soit un impact global limité à 4% de notre chiffre d'affaires, qui n'est pas de nature à remettre en question notre modèle de restaurateur social. Nous estimons de surcroît que nous disposons de véritables relais de croissance sur ce marché du B&I.

En effet, avant la pandémie, le taux de captation dans nos restaurants du secteur tertiaire était évalué entre 50 et 60% : en d'autres termes, près d'un collaborateur sur deux qui venait au bureau ne se rendait pas pour autant au restaurant d'entreprise pour déjeuner le midi. Or cette période inédite dans l'histoire de la restauration collective nous a donné l'opportunité de développer très rapidement des offres plus flexibles dans le temps et dans l'espace, mais toujours inflexibles sur la qualité, dont l'effet est extrêmement positif sur nos taux de captation puisqu'ils oscillent entre 60 et 75% depuis le retour progressif au bureau. Nous remarquons dans le même temps une augmentation du ticket-moyen, témoignant d'une envie des convives de se faire plaisir pendant leur pause déjeuner. Partout, la restauration

d'entreprise devient un réel levier d'attractivité sur lequel misent nos clients pour faire revenir leurs collaborateurs sur site.

Combinées à des solutions digitales déjà disponibles chez Elior, ces offres nous permettent d'élargir le marché aux petites et moyennes entreprises. Ce marché complémentaire de notre cible historique -celle des entreprises de plus de 150 salariés- représente, par exemple, un potentiel de plus d'un milliard en France et de plus de 500 millions en Italie, où nos équipes ont mené un travail remarquable en déployant des recettes et des technologies qui permettent d'étendre la Date Limite de Consommation pour convertir à ses solutions un tissu de plus de 130 entreprises petites et moyennes, et ce, en à peine deux ans. Il s'agit donc d'une véritable opportunité de croissance durable pour le Groupe.

Quelles sont les ambitions d'Elior pour les exercices à venir ?

Les efforts continus de discipline opérationnelle et de transformation en profondeur de nos métiers que nous avons menés au cours de l'exercice 2020-2021 me donnent toute confiance dans notre capacité à revenir à un niveau de croissance solide et à améliorer, à moyen terme, nos marges d'avant crise. Elior peut en effet s'appuyer sur une offre très bien positionnée, en constante réinvention, ainsi que sur une structure de coûts opérationnels optimisée.

Au sortir de cette période hors normes, force est donc de constater que notre stratégie New Elior 2024, engagée dès 2019, est la bonne. Elle s'est révélée parfaitement adaptée, non seulement pour faire face et maintenir le cap en temps de crise, mais aussi pour accélérer notre transformation et saisir aujourd'hui de nouvelles opportunités. En associant très largement les équipes de management dans l'ensemble de nos géographies, nous avons mis à profit ces derniers mois pour passer en revue nos cinq leviers de création de valeur et mettre à jour notre plan stratégique. C'est ce travail collectif, porté par nos 99 000 collaborateurs, qui nous permet aujourd'hui d'afficher de fortes ambitions à horizon 2024.

1.3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

1.3.1 INDICATEURS CLES 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 à la section 4.2. du Document d'Enregistrement Universel, (ii) des changements de principes comptables et (iii) des variations de périmètre.

Taux de rétention : pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice précédent ajusté de la variation annuelle cumulée du chiffre d'affaires des contrats ou sites perdus depuis le début de l'exercice précédent.

Cet indicateur, qui est un des éléments d'analyse de la croissance organique, a fait l'objet d'une revue de ces modalités de calcul afin de le rendre plus homogène et de permettre une comparaison du Groupe avec ses pairs plus aisée.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- free cash-flow opérationnel, tel que défini ci-dessus ;
- et

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.

- impôts versés qui comprennent notamment l'impôt sur les bénéfices, la CVAE en France, l'IRAP en Italie, et la State Tax aux États-Unis.

Ratio de levier¹ : rapport de l'endettement financier net (à la date de la clôture déterminé selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.8.3 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel, c'est-à-dire excluant les frais d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés d'autre part) sur l'Ebitda ajusté (EBITA ajusté en IFRS 16 retraité de l'impact des plans d'options de souscription d'actions et des actions de performance et des dotations pour dépréciation et amortissement) 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 CLES

3 690 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

1 711 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES EN FRANCE	1 975 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES À L'INTERNATIONAL
22 700 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	3,6 MILLIONS DE CONVIVES CHAQUE JOUR
99 000 COLLABORATEURS	5 PRINCIPAUX 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 consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2021	2020
Chiffre d'affaires des activités poursuivies	3 690	3 967
Restauration collective et services	3 686	3 960
- France	1 711	1 778
- International	1 975	2 182
Corporate et autres	4	7
Croissance du chiffre d'affaires ¹	(7,0) %	(19,4) %
Croissance organique du chiffre d'affaires ²	(5,3) %	(19,7) %
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies	(86)	(86)
Marge de résultat opérationnel courant des activités poursuivies ³	(2,3) %	(2,2) %
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	(115)	(446)
Résultat net part du Groupe ajusté	(99)	(222)
Résultat net part du Groupe par action ajusté (en €) ⁴	(0,58)	(1,28)
Dividende (en €)	-	-

(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 précisions à la section 4.2 du Document d'Enregistrement Universel.

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

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

Données du bilan consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2021	2020
Ecarts d'acquisition	1 731	1 719
Trésorerie et équivalents de trésorerie	80	41
Capitaux propres	1 051	1 142
Emprunts et dettes financières	1 174	1 033
Endettement financier net IFRS16 ¹	1 108	995
Ratio de levier (Endettement financier net ¹ / EBITDA ajusté)	NA ²	NA ²

(1) Selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.8.3 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel, c'est-à-dire excluant les frais d'émission non amortis, d'une part, et la juste valeur des instruments dérivés, d'autre part.

(2) Non applicable compte tenu du covenant « holiday » obtenu : la prochaine date de test est le 30 septembre 2022.

Données du tableau de flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre	
	2021	2020
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	100	111
Investissements opérationnels nets ²	(62)	(89)
Variation des Besoins en Fonds de Roulement opérationnels nets ³	16	(9)
Autres flux	(35)	(17)
FREE CASH-FLOW OPERATIONNEL ⁴	19	(4)
Impôts versés	(6)	(11)
FREE CASH FLOW ⁵	(13)	(15)

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

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

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

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

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

1.4 HISTORIQUE

Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale : Elior Group.

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

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

Date de constitution

La Société a été constituée le 8 juillet 1996.

Durée

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

Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense Cedex. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 1 71 06 70 00. La Société est une société anonyme à conseil d'administration 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 »).

Site internet

Le site internet de la Société est : <https://www.eliorgroup.com/>

Les informations figurant sur le site internet mentionné par le lien hypertexte <https://www.eliorgroup.com/> aux pages 2, 13, 62, 105 (note de bas de page), 142 (note de bas de page), 328, 354 et 357 du présent Document d'Enregistrement Universel ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel. À ce titre, ces informations n'ont été ni examinées ni approuvées par l'AMF.

Histoire et évolution du Groupe

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

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

En 1993, le Groupe initie son entrée sur le marché français de la restauration de concession, avant d'en devenir le leader en 1997. En 1998, le Groupe adopte le nom Elior. En 1999, il accélère son développement européen sur le marché de la restauration collective par le biais d'acquisitions au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

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

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

Au début de la décennie, le Groupe initie un certain nombre d'acquisitions sur différents marchés et dans différentes activités. Ainsi, il acquiert en 2010 Copra, un acteur italien de la restauration collective, et Sin&Stes, l'un des leaders français des services de propreté aux entreprises. Cette dernière acquisition permet au Groupe d'atteindre le rang de sixième acteur de services de propreté sur le marché français. En 2011, le Groupe renforce son activité de restauration collective en Espagne par le biais de l'acquisition du groupe Alessa Catering. Début 2012, le Groupe fédère ses activités sous la marque Elior qui devient également la marque commerciale de ses activités en France, au Royaume-Uni et en Italie.

En 2012, le Groupe acquiert deux sociétés de restauration collective : Gemeaz, en Italie, devenant ainsi n°1 de la restauration collective dans ce pays, et Ansamble, en France, ce qui lui permet de devenir co-leader de la restauration collective dans ce pays. En 2013, le Groupe fait son entrée sur le marché américain de la restauration collective avec l'acquisition de TrustHouse Services (devenue Elior North America), l'un des leaders sur les marchés de l'enseignement et de la santé aux États-Unis. En octobre 2014, le Groupe fait l'acquisition de la société Lexington, opérateur spécialisé dans la restauration collective haut de gamme à la City, à Londres.

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

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

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

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 seniors).

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 2017, Elior Group fait son entrée en Inde avec l'acquisition des sociétés MegaBite Food Services et CRCL.

La même année, 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 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 seniors. Au total, en trois ans, le Groupe a réalisé dix-neuf acquisitions aux États-Unis.

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

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

Au Royaume-Uni en 2019, puis aux États-Unis en 2020, Elior lance la marque Lexington Independants qui devient la marque unique sur le marché des collèges et lycées privés. Le Groupe renforce ainsi sa présence sur le marché de l'enseignement privé, en proposant une restauration sur-mesure à destination des élèves et des enseignants.

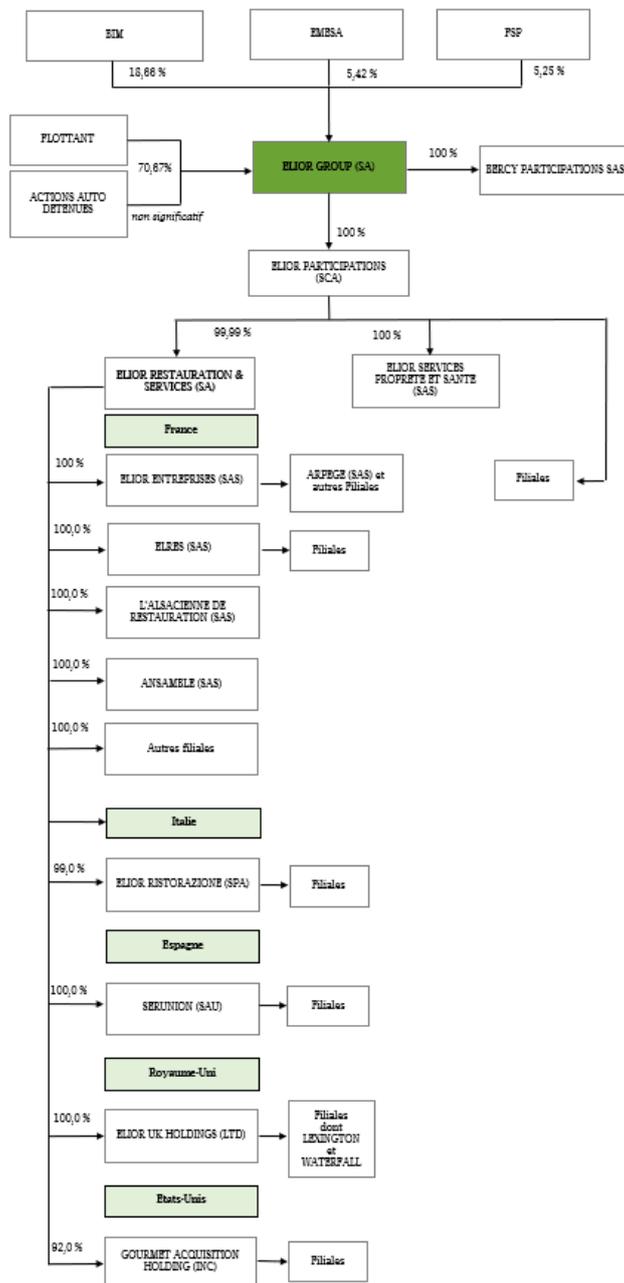
En 2021 le Groupe a procédé à une mise à jour du plan New Elior, appelé désormais *Definitely Elior*, afin de prendre en compte les impacts de la crise sanitaire sur les hypothèses initiales (segments prioritaires, axes de développement) et de redéfinir une nouvelle trajectoire financière à l'horizon 2024. La structure et les fondamentaux du plan demeurent inchangés.

En France, Elior fait l'acquisition de Nestor pour compléter ses offres à destination des entreprises, élargir ses capacités en livraison et répondre ainsi très concrètement aux besoins des salariés en télétravail. Elior cède sa participation majoritaire dans CRCL (Inde) à son fondateur.

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 3 690 millions d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2021.

1.5 ORGANIGRAMME

L'organigramme simplifié ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 30 novembre 2021¹



¹ Il est précisé que le pourcentage de capital mentionné correspond au pourcentage de droits de vote détenus dans les filiales directes ou indirectes de la Société.
Voir le périmètre de consolidation détaillé en point 12 de l'annexe des comptes consolidés (section 4.10)

1.6 MODELE D'AFFAIRES

Les ingrédients

NOTRE MISSION DE RESTAURATEUR ET OPÉRATEUR DE SERVICES RESPONSABLE AU SERVICE D'UNE CROISSANCE DURABLE

Gagner chaque jour la confiance de nos convives en leur proposant des repas sains, équilibrés et respectueux de l'environnement qui soient également un moment de plaisir. Développer notre savoir-faire pour prendre soin des sites et des environnements de nos clients grâce à nos activités de Services, en France.

DEFINITELY NEW ELIOR

Ce plan ambitieux, élaboré conjointement par le comité exécutif et les équipes opérationnelles, est articulé autour de cinq leviers de création de valeur :

Pour avoir un impact positif auprès de nos parties prenantes

Clients et convives

1^{er} opérateur de restauration collective à lancer le Nutri-Score, à mesurer l'empreinte carbone de ses repas ou encore à proposer une offre nutritive individualisée pour les seniors (Idequatio).



Objectifs 2025

-12%

réduction de nos émissions de carbone par repas d'ici 2025, comparé à 2020, sur nos émissions directes (scope 1 et 2) et indirectes (scope 3).

-30%

de gaspillage alimentaire

80%

d'électricité renouvelable et une réduction de la consommation d'énergie

➔ Réduire l'impact carbone de notre offre alimentaire en proposant plus de repas végétariens et en substituant les protéines les plus émettrices de carbone

Nos réseaux de partenaires

19 000 Un maillage de plus de 19 000 fournisseurs et partenaires référencés.

Transversalité

Un engagement au sein de collectifs multisectoriels (Global Coalition for Animal Welfare, associations, etc.).

91,3% taux de rétention global

Fournisseurs

1 Md€ d'achats sont réalisés chaque année, dont plus de 60% en ingrédients.

41,9% de nos produits de la mer sont labélisés. Nous stimulons ainsi la diffusion des pratiques durables au sein de la filière de la pêche.

24,8% de nos approvisionnements sont responsables. Nous contribuons ainsi au dynamisme et à la résilience des territoires dans lesquels nous opérons.

nous exerçons nos métiers et savoir-faire

La restauration collective

Enseignement

Nourrir chaque jour 2,1 millions d'enfants et d'étudiants de tous âges, au sein d'établissements d'enseignement publics ou privés.

Santé-social

Nourrir 533 000 patients et personnes dépendantes par jour grâce à des repas alliant nutrition et plaisir, dans le cadre d'un parcours de santé ou de missions sociales.

Entreprises

Nourrir chaque jour 970 000 de convives travaillant pour des entreprises et des administrations de toutes tailles, tout en développant de nouveaux segments de marchés (trains, musées, stades...).

Un acteur solidement implanté dans 5 pays

N°2 Pure player de la restauration collective et des services

N°1 en restauration collective en France, en Espagne et en Italie

N°3 en restauration collective au Royaume-Uni, aux Etats-Unis

Société civile

Création d'un fonds de dotation pour porter les initiatives solidaires par Elior Solidarity. Une mission d'intérêt général assumée en support de l'action publique: Community Meats aux États-Unis, partenariats avec les banques alimentaires en Europe.

Reconnaitances par des tierces parties / ESG



Elior Services, B&I, Arpège, Ansamble, Serunion ont obtenu des médailles d'Ecovadis.



L'agence de notation ESG Gala rating classe Elior dans le top 25% des entreprises étudiées en 2020.



Elior a obtenu un score B au CDP Climate Change

Actionnaires

Modèle résilient au service de la collectivité

Des liquidités sous contrôle

Les services

Leader de la propreté en hôtellerie de santé en France

Elior Services intervient auprès de 500 établissements de soins et médicaux sociaux et 50 000 lits quotidiennement. Également actif dans le secteur tertiaire et industriel via ses activités de propreté et de Facility Management pour les bureaux, les centres commerciaux, l'hôtellerie, les transports et les loisirs, cette activité résiliente emploie 21 000 personnes.

ats de la valeur

1

la priorisation
stratégique
de nos marchés

2

des offres ciblées
sur les attentes
de nos clients et
convives

3

une attention
permanente
à la fidélisation
de nos clients

4

une structure
de coûts
adaptée et
sous contrôle

5

la sécurisation
de la génération
de trésorerie

en cultivant
nos ressources

et en mobilisant
nos atouts.

Objectifs 2025

Développer la part de femmes au sein des instances dirigeantes pour atteindre :

entre 30 et 40% → entre 40 et 60%
de femmes en 2025 de femmes en 2030

Elior Group soutient



Membre de



Nos équipes

99 000

collaborateurs*

50%

de femmes managers

26 000

recrutements de personnes de moins de 25 ans

54,1%

de la valeur créée redistribuée à nos collaborateurs en rémunérations et avantages.

50,4%

des postes d'encadrement sont pourvus en interne.

7 ans

d'ancienneté moyenne de nos équipes permanentes

Notre ancrage territorial

22 700

établissements de restauration et de services

+ 13 700

certifications relatives à l'hygiène, à la sécurité ou l'environnement

Une gouvernance robuste

Distribution

récurrente de dividendes pré-Covid

Rémunération

variable des dirigeants directement liée à l'évolution du cours de l'action et des critères ESG.

Innovation



Innovation culinaire

Elior North America a développé « Healthy at home », une offre proposant des services de restauration personnalisés lors de l'hospitalisation et pour le retour à la maison afin de faire baisser le taux de réadmission dans les établissements de soins de courte durée.

Innovation technique

Elior France a conçu « Heol », un chariot de distribution d'une capacité de 36 plateaux snack, permettant une agilité de distribution dans un environnement vertueux. Cette solution a été développée pour le marché Santé.

Innovation marketing

En Italie, les équipes Elior ont créé « MyDiet », une application proposant un plan menu adapté à chaque convive (poids, taille, style de vie...). L'objectif est de proposer des repas sur mesure, savoureux et équilibrés.

Innovier pour plus de transparence

Elior France a annoncé en 2021 le déploiement du Nutri-Score (note nutritionnelle d'un repas de A à E) sur l'ensemble du marché de l'éducation en France. Cela permettant à la nouvelle génération de faire des choix éclairés sur leurs repas quotidiens chez Elior.

Responsabilité



Hygiène

Serunion, filiale espagnole du Groupe a développé Easy Q. Cet outil permet au département HSE un meilleur contrôle de la sécurité alimentaire des sites via des notifications en temps réel des incidents.

Sécurité

Elior North America utilise Medcor. Via un unique numéro de téléphone, un employé blessé peut solliciter une infirmière afin de déclarer un accident et d'obtenir des conseils médicaux pour son rétablissement.

Environnement

L'Eco Points loyalty scheme vise à encourager nos convives aux UK à choisir des plats à faible impact carbone. Chaque achat récompense les clients avec un point de fidélité, 10 points équivalent à la plantation d'un arbre via l'organisation partenaire JUST ONE Tree.

Gaspillage alimentaire

Elior a développé un partenariat avec Too good to go permettant une réduction significative du gaspillage alimentaire dans nos restaurants en valorisant les repas préparés mais non servis sous forme de panier-repas. Cette solution a été déployée en France et en Espagne.

LES TENDANCES DE NOS MARCHÉS

#convivialité #plaisir #local #éthique #bien-être #santé #transition #goût
#luttecontrelegaspillage #transparence #origine #territoires
#digital #sécuritéalimentaire

*Données incluant Elior India, la Société Monégasque de Restauration et Elior-Luxembourg

1.7 LES ACTIVITES ET LES STRATEGIES

1.7.1 LES ACTIVITES

Elior est un acteur international de la restauration collective et des services, et sert 3,6 millions de convives chaque jour dans environ 22 700 restaurants et points de vente dans le monde. Le Groupe prend également soin de 2 400 sites pour ses clients via des prestations de services, en France. Le Groupe emploie près de 99 000 personnes dans 5 pays principaux, en Europe et en Amérique du Nord.

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

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 et d'hôtellerie de santé en France.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 690 millions d'euros et son Ebita ajusté à (64) millions d'euros.

1.7.1.1 La restauration collective

Chiffres clés 2020-2021 :

- Présent dans cinq pays principaux : France - Italie - Espagne - Royaume-Uni - États-Unis
- 22 700 restaurants et points de vente
- 3,6 millions de convives par jour
- 76 500 collaboratrices et collaborateurs dans le monde

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

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

1.7.1.1.1 Le marché entreprises

Chiffres clés 2020-2021 :

- **1 341 millions d'euros de chiffre d'affaires** (36 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 5 200 restaurants
- 970 000 convives par jour

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

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

1.7.1.1.2 Le marché enseignement

Chiffres clés 2020-2021 :

- 1 215 millions d'euros de chiffre d'affaires (33 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 14 000 restaurants scolaires
- 2 millions d'enfants et d'étudiants restaurés chaque jour en Europe et aux États-Unis

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

La restauration scolaire est un marché historique pour Elior. Son réseau de cuisines centrales en Europe et aux États-Unis, son savoir-faire en gestion de sites de petite taille et son expertise en matière d'hygiène, de sécurité et de traçabilité alimentaire contribuent à faire du Groupe un solide leader européen dans l'enseignement public et privé.

Avec 168 cuisines centrales en France, en Espagne et en Italie, le Groupe possède la plus importante infrastructure de cuisines en Europe, dont le maillage régional lui permet d'allier productivité et proximité. Avec des infrastructures comparables aux États-Unis, c'est là un atout décisif pour consolider son leadership.

Conscient de sa responsabilité en matière d'éducation au goût et aux bonnes pratiques alimentaires, le Groupe donne la priorité à la qualité gustative, aux approvisionnements locaux, au fait maison, aux produits certifiés et labellisés tout en sensibilisant ses convives à l'importance et au plaisir de bien se nourrir. L'un des enjeux majeurs de ce secteur réside dans la capacité des opérateurs tels qu'Elior à valoriser la qualité des prestations et sensibiliser les acteurs du marché au juste prix de cette qualité.

1.7.1.1.3 Le marché santé-social

Chiffres clés 2020-2021 :

- 1 134 millions d'euros de chiffre d'affaires (31 % du chiffre d'affaires du Groupe)
- 3 500 restaurants
- 530 000 convives par jour

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

Le Groupe conçoit pour les établissements médico-sociaux et de santé des offres de restauration alliant nutrition et plaisir. Sur le segment hospitalier, les solutions de restauration sont adaptées aux pathologies de chaque patient, tandis que la nouvelle génération de cafétérias contribue au bien-être des soignants comme des visiteurs. Pour les seniors, le Groupe s'appuie - là encore - sur son expertise en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire. Elior mise fortement sur l'innovation en travaillant notamment les textures modifiées et les apports nutritionnels, tout en développant des prestations de portage à domicile ou dans des lieux de vie.

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

1.7.1.1.4 Les marques de restauration collective

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

France :

- Elior
- Arpège
- Ansamble
- L'Alsacienne de Restauration

Espagne :

- Serunion
- Alessa
- Arce
- Arume
- Hostesa
- Ullasar
- Singularis

Italie

- Elior
- Elior Services
- Gemeaz
- Hospes

Royaume-Uni :

- Elior
- Caterplus
- Edwards & Blake
- Lexington
- Taylor Shaw

États-Unis :

- Abigail Kirsch
- Aladdin
- A'viands
- Constellation Culinary Group
- Corporate Chefs
- Cura
- Design Cuisine
- Lancer Hospitality
- Lexington Independents
- Preferred Meals
- Summit
- Traditions
- TRIO Community Meals

1.7.1.2 Les services**Chiffres clés 2020-2021 :**

- N°1 de la propreté et de l'hôtellerie de santé en France
- 2 400 sites
- 21 000 collaborateurs

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

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

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

Elior Services propose des solutions à valeur ajoutée pour accompagner ses clients dans la création d'environnements de travail agréables. Ses prestations de conciergerie sont également de plus en plus prisées par les entreprises en quête de services différenciants pour attirer et fidéliser leurs talents.

Ses expertises pointues en matière d'hygiène et de désinfection ont permis à Elior Services d'étoffer ses offres pour répondre rapidement aux enjeux du contexte sanitaire.

1.7.1.3 Les tendances

Le groupe Elior, acteur mondial de la restauration collective et des services, développe et fournit des solutions - de restauration et de services - sur les trois marchés : de l'entreprise, de l'enseignement et de la santé.

Restaurateur responsable et innovant, le Groupe a à cœur de proposer une alimentation saine et responsable tout en faisant évoluer ses offres pour répondre aux besoins des clients et convives.

Afin de rester leader de son secteur, le Groupe s'adapte aux grandes tendances qui traversent la société et répond aux trois préoccupations majeures de nos convives :

- **La santé** : est-ce que ce que je mange est sain et savoureux, est-ce bon pour moi ?
- **La convivialité et la flexibilité** : est-ce que mon moment de restauration sera aussi un moment de plaisir et de convivialité, bon pour nous ?
- **Le respect de l'environnement** : quel sera l'impact de mon acte de consommation, sera-t-il bon pour tous ?

Sur ces trois piliers que sont la santé, la convivialité et l'environnement, Elior accélère aujourd'hui sa transformation.

1.7.1.3.1 Garantir la santé et le bien-être de ses clients et convives

Elior a pour ambition de garantir le bien-être de ses convives, en proposant des repas savoureux, équilibrés,

mais également en s'assurant de la bonne hygiène des lieux de vie.

a) Le plaisir des bons produits

Faire plaisir à nos convives, en tant que restaurateur, c'est évidemment leur proposer une cuisine de qualité, où se ressent le goût des bons produits. La cuisine est le cœur de métier historique d'Elior. Sur tous les territoires où il est présent, le Groupe recrute des chefs et les forme régulièrement aux techniques culinaires et de cuisson, qu'elles soient traditionnelles ou innovantes.

En Espagne, les chefs de Serunion Educa cuisinent leurs poissons à la perfection grâce au projet REAL FISH, la nouvelle formation en ligne de Serunion. Il s'agit d'un projet ambitieux de formation interne qui poursuit un double objectif : d'une part, offrir une formation professionnelle de qualité aux cuisiniers de Serunion et, d'autre part, améliorer l'acceptation du poisson chez les écoliers.

Proposer des repas savoureux et en phase avec son temps est une priorité. En France, Arpège a déployé une offre Food Court dans ses 120 restaurants d'entreprise. Le Food Court permet aux convives de choisir leur repas en fonction de leur envie, de leur conviction ou de leur orientation alimentaire, sur des mini-restaurants thématiques. Ce restaurant d'entreprise nouvelle génération mêle pour la première fois cuisine et culture, valorise la qualité des produits, qu'ils soient traditionnels, locaux ou de saison, et permet de composer son menu en fonction de ses aspirations.

Partout, nos chefs proposent des recettes alliant plaisir et nutrition, élaborées avec le concours de nutritionnistes. En France, les équipes ont lancé un livre sur le végétal, qui met en avant notre savoir-faire et notre capacité à nous réinventer pour nous adapter aux tendances culinaires. Ce livre permet de mieux communiquer sur l'univers culinaire d'Elior et de mettre en scène nos offres alimentaires et nos nouveautés. Nous avons donc rassemblé nos plus belles recettes, cuisinées avec des produits de saison, par nos chefs, avec l'envie de faire bien et bon.

Afin d'offrir le meilleur aux convives tout en gardant un temps d'avance, Elior s'appuie sur une démarche d'innovation culinaire. Elior s'est associé au Prevent2Care Lab afin de faire émerger de nouvelles initiatives dans le domaine de la nutrition santé. Alternative à la viande pour une alimentation plus saine ou sauces gastronomiques pour lutter contre la dénutrition, ces innovations au service de la santé sont soutenues par Elior, qui accompagne cinq startups dont l'objectif est de faire de l'alimentation un levier pour une meilleure santé.

b) Éduquer au plaisir du goût

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

Développer le goût des enfants et des personnes en situation de handicap, éveiller leur palais à la diversité des saveurs, proposer des recettes adaptées aux préférences de chacun, telle est la mission des chefs Elior France. Pour diversifier ses menus et répondre aux différents besoins, Elior collabore avec des chefs extérieurs spécialistes dans leur pratique culinaire (cuisine ayurvédique, cuisine japonaise, etc.) afin d'apporter une offre renouvelée et tendance, toujours aussi saine, équilibrée et adaptée aux besoins et aux envies des enfants, des personnes handicapées et des adultes. Le Groupe s'est notamment entouré des conseils d'une cheffe spécialisée dans la cuisine ayurvédique, France Franco. La cheffe apporte une vision et une réflexion différentes, une nouvelle approche dans l'alimentation végétarienne. Elle a travaillé avec les équipes Elior pour adapter ses recettes à la restauration collective, dans le milieu de la santé et dans les cantines scolaires.

Au Royaume-Uni, les équipes de restaurants Elior UK ont mis en place une animation ludique pour encourager les enfants à manger davantage de légumes : Eat them to defeat them. Au travers de jeux mettant en valeur un légume différent chaque semaine, les équipes Elior ont durant deux mois taillé, grimpé et décoré toutes sortes de légumes pour en faire des personnages amusants, transformant parfois les comptoirs en véritables scènes de dessins animés. L'objectif était de miser sur l'humour pour promouvoir les légumes auprès des écoliers.

Œuvrant pour inclure un vaste champ de régimes alimentaires dans ses propositions, le Groupe crée des recettes qui permettent à tous de s'initier à une cuisine végétarienne, sans lactose ou sans gluten. Au niveau du Groupe par exemple, une recette sur six est végétarienne.

c) Répondre aux différents besoins nutritionnels

Proposer une nourriture saine pour toutes et tous est au cœur de l'ADN du Groupe, qui joue un rôle de pionnier au service d'une meilleure alimentation.

Prendre soin de ses convives commence dans l'assiette ! Le Groupe veille donc à développer avec ses diététiciens nutritionnistes (plus de 450) des menus sains et équilibrés, qui s'inscrivent dans les principales préconisations de santé publique.

En France, après une phase de test réussie dans plusieurs établissements, le Nutri-Score est déployé dans l'ensemble des cantines des collèges et lycées. Les habitudes alimentaires se prennent dès le plus jeune âge. En lien avec les élèves, leurs parents, les directeurs d'établissements et les pouvoirs publics, le Nutri-Score sensibilise les enfants à une alimentation saine et savoureuse. Le Nutri-Score permet d'informer les jeunes et leurs parents sur l'apport nutritionnel des repas à la cantine et de gérer l'équilibre nutritionnel à l'échelle de plusieurs repas.

Le Nutri-Score est également déployé dans les restaurants d'entreprise de Serunion, filiale d'Elior en Espagne. Les salariés ont désormais accès à cette information nutritionnelle, lisible et transparente de leurs repas à la cantine. Une démarche pionnière au service d'une alimentation saine et responsable.

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

Le Groupe se positionne également afin d'offrir une réponse de qualité aux convives souhaitant réduire leur consommation de protéines animales. Dans les restaurants du Groupe - en entreprise comme dans les établissements scolaires - des offres végétariennes sont désormais accessibles. En Espagne, les équipes Serunion sont formées tout spécialement à la cuisine végétarienne. Le but est qu'elles aient les compétences nécessaires pour proposer des recettes équilibrées et adaptés aux goûts des végétariens, végétaliens ou flexitariens, dont le nombre est croissant. Cela permet de cuisiner des plats correspondant aux goûts des convives pour une alimentation plus végétale.

Le plaisir de se nourrir joue également un rôle clé à l'hôpital ou en maison de retraite, car il est déterminant pour le bien-être des patients et résidents. Le grand âge et le handicap peuvent entraîner des difficultés à prendre son repas, du fait d'une perte d'autonomie, de maladies, ou encore de pertes de goût et d'odorat. Pour y faire face, les équipes Elior cuisinent des plats déclinés sous différentes textures, pour que le repas soit un moment de sérénité à tout âge de la vie.

Dans tous les pays où il est présent, Elior conçoit des menus adaptés aux différentes pathologies des convives sur les marchés de la santé et des seniors. En Italie, les équipes ont développé NutriAge, un projet spécialement conçu pour les personnes âgées qui peut être intégré à leurs traitements et adapté aux besoins personnels de chaque individu. L'objectif est d'établir une nouvelle norme dans la prévention et le traitement de la

malnutrition et des maladies connexes en étudiant de nouvelles solutions pour une alimentation correcte et saine dans les Ehpad et dans les établissements de santé pour les seniors.

Aux États-Unis, les équipes de Cura Hospitality ont été sélectionnées comme fournisseur exclusif des services de restauration pour tous les établissements de santé Allegheny Health Network (AHN) en Pennsylvanie. AHN a sélectionné Cura pour la qualité de son offre : des produits frais et sains et des services de haute qualité. Les équipes de Cura s'engagent à promouvoir des modes de vie plus sains via BeWell, une plateforme conçue pour éduquer et aider les convives à faire de l'alimentation saine un choix facile lorsqu'ils dégustent un repas.

d) Assurer l'hygiène et la sécurité

La santé et la sécurité des convives sont au cœur des préoccupations des équipes Elior.

Dans les restaurants en France, les mesures sanitaires ont été vérifiées par l'AFNOR Certification, un organisme tiers et reconnu, sur la base de son référentiel. Le label « Vérification de mesures sanitaires » cautionne et valorise l'engagement d'Elior et de ses équipes. Des audits spécifiques à la restauration collective ont été menés afin de vérifier les éléments suivants : protocoles spécifiques de nettoyage et de désinfection, collaborateurs informés des mesures prises sur le site, port du masque, lavage régulier des mains, présence de gel hydro-alcoolique à l'entrée du restaurant, affichage des gestes barrières, identification du sens de circulation... Premier acteur de la restauration collective à avoir engagé cette démarche de labellisation, Elior garantit ainsi une organisation efficace et un parfait respect des protocoles sanitaires officiels. Le Groupe démontre auprès de ses clients le professionnalisme de ses équipes dans les situations exigeantes et complexes.

En Espagne, la filiale d'Elior, Serunion a été la première entreprise espagnole de restauration collective à être certifiée par l'AENOR (Association Espagnole de Normalisation et de Certification) pour ses mesures de sécurité et d'hygiène mises en place durant la crise de la Covid-19.

Proposer une offre de restauration adaptée aux contraintes sanitaires en vigueur nécessite de réinventer parfois ses concepts de restauration. Avec l'application Breaz, Elior UK propose un service qui répond aux préoccupations des clients concernant les restrictions sanitaires, tout en leur faisant gagner du temps. Cette application permet en effet les commandes en ligne, le click and collect, les scans de QR codes et le paiement sans contact sur place.

Le soin est aussi au centre de la mission d'Elior Services, acteur français de référence de la propreté, de l'hôtellerie de santé et du *facility management*. Sa signature n'est autre que « prendre soin de vos environnements et de celles et ceux qui les occupent ». Elior Services propose à ses clients le label « Mesures sanitaires Covid-19 » en vue d'être certifié par l'AFNOR. Le label est valable un an et permet donc de rassurer de manière pérenne tous nos partenaires et parties prenantes : collaborateurs, clients, quelles que soient leurs activités, ainsi que les patients et résidents sur le marché médico-social.

Elior Services s'assure également de la santé et du confort des enfants et des enseignants en classe. Le Groupe propose la mise en place d'un capteur qui mesure en temps réel la qualité de l'air dans un environnement fermé. Cet objet connecté permet l'aération des lieux clos (classe, sanitaires, cantine...), essentiel pour limiter les risques de propagation de virus.

e) Le plaisir en tous lieux

Faire plaisir, c'est aussi accompagner les convives dans leurs sorties culturelles et lors d'événements prestigieux.

Au Royaume-Uni, Elior UK a remporté un nouveau contrat de cinq ans avec le Birmingham City Football Club. Notre filiale britannique fournira notamment les services de restauration pour les fans les jours de match.

En Espagne, Singularis, la filiale haut de gamme dédiée aux sites de prestige a ouvert le Barça Cafe dans le très célèbre stade Camp Nou. Le Barça Cafe devient ainsi le tout nouveau point de rencontre pour les fans du Barça et les visiteurs du stade. L'offre culinaire se base sur des produits locaux et les recettes préférées des joueurs du FC Barcelone.

En Italie, avec Artusia, sa nouvelle division dédiée à la restauration hôtelière, Elior Italie se lance à la conquête d'un nouveau segment de marché. L'objectif est d'atteindre entre 50 et 60 structures gérées en 5 ans, pour ainsi devenir le leader du marché. Le projet vise à proposer des solutions personnalisées et de grande qualité aux établissements d'hébergement qui souhaitent investir dans leur service de restauration. La collaboration avec Elior Italie devient stratégique pour le client grâce à l'expérience de nos équipes acquise auprès de milliers d'autres clients en Italie et à l'international.

Elior gère également la restauration des voyageurs dans les trains ou les salons en aéroports : Serunion s'occupe des salons VIP des aéroports espagnols, Elior UK de la restauration à bord des trains des trois lignes de la South Western Railways, et Elior Italie de la restauration à bord des trains Trenitalia.

1.7.1.3.2 Proposer des moments de convivialité et accompagner le besoin de flexibilité

Les équipes Elior souhaitent proposer davantage de convivialité à leurs convives, grâce à des espaces et des offres adaptées à leurs envies.

a) Des lieux de vie et de convivialité

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

Les nouveaux concepts de restauration d'entreprise répondent aussi aux nouvelles organisations du travail. À l'ère du coworking, l'espace de restauration devient aussi lieu de réunion, à toute heure de la journée. Les convives apprécient les lieux qui s'adaptent à leur rythme de vie et de travail, et qui répondent à la diversité de leurs besoins. Elior accompagne ce mouvement en déployant de nouveaux concepts et solutions : des espaces plus collaboratifs, aux horaires étendus, proposant des offres adaptées du petit-déjeuner au dîner.

Après des mois passés en télétravail, une partie des salariés ont pu reprendre le chemin du bureau. Dans les restaurants Elior, les équipes en cuisine ont été heureuses d'accueillir leurs convives dans un cadre convivial. En France, les équipes ont préparé des recettes estivales et des animations au rythme des événements sportifs et musicaux. Après des mois à distance, les salariés se sont enfin retrouvés entre collègues pour déjeuner dans le self, ou acheter leur repas à emporter pour déjeuner dehors ou à leur bureau. Chefs & Go est par exemple une solution pour les consommations nomades, permettant aux convives de commander ou d'emporter des recettes savoureuses et de saison pour les déguster où ils le souhaitent.

En Espagne, Serunion a lancé le concept *Naturally Honest Meals*, il s'agit d'un nouveau concept de cafétéria proposé par Serunion pour les hôpitaux et les centres de santé. Avec une offre gastronomique locale et saine, un éco-design et une attention toute particulière portée aux détails, ce concept mise sur le bien-être et une expérience convive différenciante.

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

b) Des solutions de restauration plus agiles et plus digitales

La crise sanitaire a renforcé l'attente pour des offres plus flexibles, nomades et digitales. Dans tous les pays du Groupe, Elior accélère sa transformation digitale pour répondre aux nouveaux usages et attentes alimentaires des salariés en entreprise. En fonction des enjeux de chacun de ses clients, le Groupe a, en effet, développé des offres de restauration compatibles avec les mesures d'hygiène pour limiter l'engorgement des espaces de restauration, mais aussi répondant aux attentes des convives. La situation actuelle renforce nos convictions qu'une réinvention est nécessaire avec, encore plus qu'hier, la capacité à faire venir ou revenir les convives dans les restaurants tout en imaginant de nouvelles offres pour répondre à leurs nouveaux modes de consommation. Le convive ne vient plus à nous de manière automatique, il s'agit désormais d'aller le chercher ou qu'il soit. Les applications développées par le Groupe permettent notamment de faciliter la vie des convives tout en leur assurant de prendre leur repas en toute sérénité.

Afin d'étendre à l'échelle du Groupe les idées innovantes qui ont émergé partout dans le monde ces derniers mois, le Groupe a organisé une journée internationale dédiée à l'innovation. 1 300 personnes se sont réunies virtuellement pour échanger et apprendre les uns des autres. Car c'est en s'inspirant de nos collègues et en dupliquant nos innovations à travers le monde que nous pourrions fidéliser nos clients et convives et développer nos activités. Depuis presque deux ans, la crise sanitaire a transformé nos vies et nos modes de consommation. Chacun des marchés du Groupe doit repenser ses offres de restauration et de services, afin de les adapter encore davantage aux nouveaux usages des convives.

Attentifs aux nouveaux besoins de celles et ceux que nous servons quotidiennement, nous diversifions nos solutions de restauration pour les salariés en entreprise afin de leur permettre de se restaurer à leur poste de travail, tout en bénéficiant d'une offre saine, équilibrée et durable. Nous proposons aujourd'hui une nouvelle palette de solutions de restauration flexible dans le temps, flexible dans l'espace mais inflexible sur la qualité.

C'est sur ce principe que nous développons aujourd'hui une offre de restauration collective d'entreprise réinventée : déguster un vrai plat chaud à emporter inspiré des cartes des brasseries parisiennes avec l'offre Chaud Bouillant ; commander en ligne son repas, venir le chercher selon l'heure sélectionnée ou se faire livrer directement à son bureau avec Chefs&Go ; récupérer des plats frais et de saison disponibles dans un frigo connecté grâce à la cantine 2.0 Petite Brigade ... Ces nouvelles offres sont autant de solutions qui permettent à nos convives de profiter d'une pause déjeuner savoureuse, dans le respect le plus strict des mesures sanitaires.

Parce que nos convives ont besoin d'offres plus flexibles sans avoir à sacrifier le goût et une bonne nutrition, Elior Italie continue de développer des solutions digitales innovantes avec sa propre ligne de produits - iColti à Tavola - pour allier respect des mesures sanitaires et goût. Elior Italie propose Food360 Urban, le casier intelligent parfait pour les grandes et petites entreprises, une solution agile et sûre, adaptée à la crise sanitaire. Food360 Urban est un service de restauration collective sain et sûr qui permet à des entreprises de différentes tailles de proposer à leurs employés des repas adaptés à leurs besoins et des pauses flexibles, une alternative aux restaurants d'entreprise classiques qui sont massivement fermés en cette période de crise sanitaire pour empêcher la propagation de la pandémie. Le déjeuner est servi par I colti a tavola, une marque d'Elior Italie qui propose des repas nutritifs et personnalisés, adaptés aux besoins de chaque client.

En Espagne, Serunion facilite la vie des parents et fait preuve de transparence sur l'alimentation des plus jeunes. La nouvelle application Colechef donne le maximum d'informations au quotidien sur la cantine scolaire. Les parents ont désormais à portée de main toutes les informations dont ils ont besoin sur l'application ColeChef. Une manière de répondre aux évolutions de la cantine et aux attentes des familles.

1.7.1.3.3 Respecter l'environnement et les hommes

Le Groupe s'engage en faveur de la protection de l'environnement, mais également pour le bien-être de ses employés et des communautés qui l'entourent.

a) Prendre soin de la planète

Pendre soin des convives n'a de sens pour Elior qu'en prenant également soin de la planète. Le Groupe s'engage donc quotidiennement pour limiter l'impact de son activité sur l'environnement.

Approvisionnements durables, lutte contre la pollution plastique et initiatives pour réduire le gaspillage alimentaire sont au cœur de la stratégie RSE du Groupe, baptisée *The Elior Group Positive Foodprint Plan*. Elior participe à la transition vers des activités moins carbonées et implique ses collaborateurs, clients et convives dans cette dynamique. L'objectif du Groupe est de diminuer de 12 % ses émissions de carbone par repas d'ici 2025, comparé à 2020, sur ses émissions directes (scope 1 et 2) et indirectes (scope 3). Chaque année, le groupe Elior mesure son bilan carbone et met en place des actions concrètes afin de diminuer son impact sur l'environnement.

Elior mise sur des ingrédients bons, sains et durables. Afin de sélectionner les meilleurs produits, le Groupe s'engage auprès de filières de qualité, et privilégie le sourcing local, les produits de saison et labellisés. Depuis 2017, les restaurants Arpège, la marque parisienne d'Elior, proposent chaque mercredi des produits de la mer estampillés Mr.Goodfish. Les convives sont ainsi sensibilisés à la préservation des ressources halieutiques et peuvent déguster des poissons et des produits de la mer peu communs.

Proposer à nos convives des produits du terroir cultivés dans le respect des hommes et de l'environnement fait partie de nos engagements. Par exemple en France, 100 % de la volaille fraîche que nous servons est d'origine française et plus de 500 boulangers locaux alimentent nos restaurants en pain frais de proximité. De même, nos achats responsables (sourcing local, bio, labels, ...) atteignent plus de 35 % de nos approvisionnements en France pour les fruits et les légumes frais.

Parce que nous voulons offrir toujours plus de produits frais, de saison, de qualité et de proximité à nos convives, nous sommes mobilisés aux côtés des producteurs locaux pour bâtir avec eux des filières d'approvisionnement durables. Elior France amplifie cette dynamique déjà existante en renforçant son maillage d'acheteurs locaux avec la création de plus de 12 bassins régionaux d'approvisionnement. Ces bassins ont été délimités en

fonction de la réalité agricole locale, des bassins d'emplois, du découpage administratif et de l'histoire culinaire des territoires. Pour animer chacun de ces bassins, des acheteurs spécialisés sont exclusivement en charge du référencement et de l'animation des producteurs locaux partenaires parmi les 400 000 agriculteurs-exploitants en France. Avec cette approche, nous souhaitons apporter plus de débouchés et de visibilité aux producteurs.

Chez Serunion, en moyenne, 49 % des achats sont locaux. De plus, Serunion promeut les produits de saison, car ils améliorent la saveur et l'apport en nutriments et réduisent l'impact environnemental.

Notre filiale italienne organise des ateliers pédagogiques pour faire découvrir aux enfants les AOP et IGP italiennes. L'Italie est le pays qui compte le plus grand nombre de produits agroalimentaires avec appellation d'origine et indication géographique reconnues par l'Union européenne. Organiser dans les écoles des ateliers éducatifs adaptés aux enfants est fondamental pour qu'ils deviennent des adultes conscients de l'importance d'une alimentation saine, équilibrée, savoureuse et durable.

Au Royaume-Uni, les salariés sont encouragés à manger des plats à faible impact environnemental à la cantine, par le biais d'un partenariat avec l'association JUST ONE Tree, qui agit pour la reforestation. À chaque plat végétarien acheté, les salariés cumulent des points, ensuite transformés par Elior en dons pour l'association. Une démarche originale qui permet de replanter des arbres dans différentes régions du monde et de sensibiliser les consommateurs à cet enjeu.

La lutte contre le gaspillage alimentaire fait partie des actions prioritaires. En Italie, notre filiale vient de lancer le tout premier projet du pays qui utilise l'intelligence artificielle pour lutter contre le gaspillage alimentaire en restauration collective. Grâce à une collaboration avec Winnow Solutions, nos équipes ont développé une solution très innovante. Cette technologie est capable de repérer tous les déchets alimentaires et de réaliser des analyses pour aider nos chefs à comprendre où et comment intervenir pour gaspiller moins de nourriture. Aux États-Unis, Elior North America a lancé le Rescue Recipe Throwdown, un concours de cuisine qui invite nos chefs américains à créer des recettes à partir d'aliments qui auraient pu être jetés.

Elior joue également un rôle de premier plan pour transformer les modèles de production vers des pratiques plus durables. Le Groupe a réuni les leaders de l'agroalimentaire et de la grande distribution pour échanger sur les enjeux du packaging. L'objectif : chercher ensemble des solutions concrètes et économiquement

durables pour réduire l'impact environnemental des emballages, notamment plastiques.

b) Soutenir les communautés locales

Dans le choix des producteurs qui l'accompagnent, Elior valorise les relations humaines et la proximité, et privilégie un ancrage local fort.

Depuis 2013, Elior France a mis en place une politique d'achat de produits issus des terroirs qui respectent un cahier des charges strict. Ces produits, appelés « produits sélection », permettent de faire découvrir aux convives la richesse des régions françaises, et de les sensibiliser à une alimentation durable et respectueuse de la nature et des hommes.

En France, Ansamble est en phase de devenir une « société à mission », une première dans le secteur de la restauration collective. Notre filiale affirme ainsi son engagement de longue date en faveur d'une alimentation saine, naturelle et durable, au plus près des territoires.

Afin d'encourager les engagements solidaires de collaborateurs du Groupe, Elior Solidarity lance chaque année un appel à projets pour accompagner des associations d'intérêt général. Depuis quatre ans, ce sont ainsi plus de cinquante beaux projets associatifs qui ont été soutenus pour venir en aide à des personnes en difficultés sociales et/ou professionnelles, des personnes en situation de handicap, des enfants en difficultés, des réfugiés...

Elior Solidarity poursuit également son action citoyenne dans le cadre du Refugee Food, événement solidaire international qui contribue à l'intégration des réfugiés grâce à la dimension universelle de la cuisine. Pour la quatrième année, le Groupe a accueilli des chefs réfugiés dans ses restaurants d'entreprise et contribue ainsi à la sensibilisation du grand public sur le statut des réfugiés. En parallèle, Elior Solidarity continue à soutenir les actions d'accompagnement à l'insertion professionnelle des chefs réfugiés. Les Ressources Humaines et les recruteurs du Groupe se mobilisent en effet pour accompagner la formation et l'insertion des chefs réfugiés, grâce à l'organisation d'événements tels que des job dating ou des simulations d'entretiens d'embauche.

c) Soutenir et valoriser les équipes

Accompagner ses collaborateurs dans la construction de leur carrière et leur permettre de réaliser leur potentiel est l'un des grands piliers de la stratégie RSE du Groupe.

Elior déploie donc une politique ambitieuse afin d'offrir à ses employés les meilleures conditions pour leur épanouissement professionnel, à chaque étape de leur carrière. Cela passe par la prévention des risques, la

mobilisation autour des objectifs, la promotion interne, l'accès à la formation... En tant que groupe responsable et engagé, Elior contribue à ce que toute la diversité de la société d'aujourd'hui se reflète dans ses équipes.

Au Royaume-Uni, Elior UK a lancé sa toute nouvelle plateforme Thrive@elior ("Epanouissez-vous chez Elior"). Elle permet aux collaborateurs de personnaliser et d'adapter les solutions pour répondre à leurs besoins spécifiques, de manière interactive. Nos équipes peuvent aimer, partager, commenter. Ils peuvent également avoir accès aux coordonnées de collègues qui partagent les mêmes intérêts, ou qui ont des compétences sur lesquelles ils souhaitent s'appuyer, permettant à tous d'interagir pour développer un apprentissage social et collaboratif. Ils peuvent même contribuer eux-mêmes au contenu : une vidéo, un article, un document de planification qu'ils peuvent partager afin que tous puissent en profiter. Avec Thrive@elior, l'apprentissage devient accessible, engageant, interactif, amusant et personnalisé.

Les enjeux de santé et sécurité au travail sont de taille chez Elior Services. Pour les maîtriser, des équipes dédiées ont été mises en place pour accompagner les collaborateurs et ceux de ses clients. Une équipe veille à limiter au maximum les troubles musculo-squelettiques, les accidents et les maladies professionnelles des collaborateurs partout sur le territoire.

En devenant membre du WiHTL (Women in Hospitality Travel and Leisure), le Groupe confirme son engagement pour plus de diversité au sein de ses équipes. Le WiHTL est une organisation dont l'objectif est de développer la diversité, en particulier la diversité de genres et ethnique, à tous les niveaux des entreprises. Cette participation permet ainsi d'échanger avec d'autres groupes, de bénéficier de recherches sur la diversité, de webinaires, de conférences, de podcasts, de formations et de dispositifs de développement.

d) Prendre soin des plus vulnérables

Dans les établissements de santé ou dans les résidences pour seniors, le Groupe multiplie les initiatives pour répondre aux besoins nutritionnels et diététiques spécifiques.

Ses offres culinaires innovantes s'adaptent à l'état de santé et aux goûts de chaque personne, dans l'objectif de faciliter ses repas et son suivi médical et de contribuer à son bien-être quotidien.

En France, Elior assure la restauration du Centre de Lutte Contre le Cancer Henri-Becquerel (Rouen) depuis 2019. Désireux de toujours mieux accompagner ces convives si particuliers, Elior a fait appel au Chef étoilé Olivier Da

Silva pour créer ensemble des menus à la rencontre entre gastronomie et nutrition santé.

Éliminer les risques liés aux allergènes alimentaires, mais aussi augmenter le niveau de connaissance sur ces sujets auprès de tous les acteurs de la restauration collective, tels sont les objectifs de Serunion qui vient de signer un accord avec un cabinet de conseil en sécurité alimentaire spécialisé dans la multi-allergie, les intolérances et la maladie cœliaque. Ce projet, baptisé «Eduque moi, protège moi» porte le label LAZTAN ATX-Allergy Protection, dont le but est de valoriser les entreprises de restauration collective et de l'hôtellerie dont l'offre répond aux besoins des personnes souffrant notamment d'allergies alimentaires. Un label unique conçu pour protéger les individus et les familles.

Le contexte économique et social vécu depuis le début de la crise de la Covid-19 a souligné le rôle essentiel de la restauration collective dans l'ensemble des pays du Groupe. Les acteurs de la restauration collective jouent un rôle fondamental en proposant au plus grand nombre, à l'école comme en entreprise, des repas sains, équilibrés et à coût modéré.

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

1.7.2 LA STRATEGIE DU GROUPE

Ambition du Nouvel Elior

Suite à la cession d'Areas en 2019, le groupe Elior s'est recentré sur son cœur de métier historique de restauration collective dans cinq principaux pays, et de services en France, et a dans ce contexte redéfini sa mission, son ambition et ses priorités sur chacun de ses marchés.

C'est ainsi qu'a été élaboré le plan New Elior, résultat d'un travail conjoint du comité exécutif et des équipes opérationnelles, et qui est articulé autour de cinq leviers de création de valeur :

- Faire évoluer le portefeuille d'activités vers les segments les plus attractifs, où le Groupe peut créer de la valeur pour ses clients par des propositions innovantes, et ouvrir de nouveaux marchés tels que la restauration à bord des trains ou la livraison de repas aux PME ;
- Donner aux équipes terrain les moyens d'adapter de manière continue l'offre aux attentes des convives en proposant une alimentation saine et respectueuse de la planète, selon une approche basée sur les quatre piliers de la stratégie RSE du Groupe (des choix bons et sains, des ingrédients durables, une économie circulaire et des équipes et des communautés locales dynamiques), avec des concepts spécifiques inspirés par les codes de la restauration commerciale, et s'appuyant sur une expérience digitale en ligne avec les standards de la Food Tech ;
- Porter une attention constante aux clients et aux convives grâce à la qualité de l'offre ainsi qu'à la systématisation de meilleures pratiques de fidélisation ;
- Optimiser et adapter en permanence la structure de coûts aux besoins des opérations achats, des charges de personnel et aux coûts de structure ;
- Gérer le cash avec discipline et allouer des investissements sur les opportunités garantissant le meilleur retour.

Avec le plan New Elior, le Groupe avait ainsi déjà initié sa transformation avant la crise sanitaire, qui le pousse à accélérer sa mise en œuvre sans en remettre en cause les principes fondamentaux.

Certaines hypothèses initiales sont revisitées à l'aune du contexte actuel, notamment les segments de marché cibles sur lesquels le Groupe entend axer son développement, alors que des opportunités sont apparues. C'est le cas notamment d'une hausse attendue de l'externalisation dans certains segments des marchés enseignement et santé-social pour lesquels le modèle

internalisé d'autogestion est encore prépondérant dans plusieurs pays.

C'est sur le marché entreprises que les impacts durables de la crise sanitaire seront les plus importants, et le Groupe a, de fait, accéléré la réinvention de ses offres en réponse aux nouvelles organisations du travail, en s'appuyant sur des actifs digitaux au niveau des meilleures pratiques du marché.

Un redémarrage progressif de l'activité économique pour l'exercice à venir est envisagé à moyen terme, avec un rebond attendu en sortie de crise et des revenus supplémentaires générés par les nouvelles offres qui permettront au Groupe de revenir à un niveau de croissance solide et d'améliorer ses marges d'avant crise.

Le Groupe est particulièrement attentif à la santé et au bien-être de tous ses convives, au développement de l'ensemble de ses collaborateurs, ainsi qu'à l'impact de ses activités sur l'environnement. Il est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise. Signataire du Global Compact des Nations Unies depuis 2004, le Groupe est convaincu que sa responsabilité ne se limite pas à ses impacts directs, et qu'il doit contribuer positivement à son écosystème, à chaque étape de sa chaîne de valeur. Le Groupe a concrétisé sa volonté de placer le développement durable au cœur de ses activités par le lancement en 2016 de sa stratégie de responsabilité sociale d'entreprise baptisée « *The Elior Group Positive Foodprint Plan* ». Les performances du Groupe en matière de RSE ont été reconnues par des organismes tiers (Gaïa Rating, EcoVadis...).

Les objectifs de « *The Elior Group Positive Foodprint Plan* » ont été enrichis dans le cadre de la mise à jour du plan New Elior, axée sur la réduction de l'empreinte carbone. Le Groupe a accéléré le déploiement de ses indicateurs de performance extra-financiers lui permettant de renforcer le suivi de ses engagements opérationnels.

Compte tenu des perturbations d'activités liées à la crise de la Covid-19 et de la volatilité des données de marché, le Groupe s'est appuyé sur les études utilisées dans le rapport annuel de 2019 et n'a pas procédé à la mise à jour des chiffres concernant ses marchés sanitaires, qui auraient été non représentatifs.

1.7.2.1 Caractéristiques du marché de la restauration collective

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

42 %, ce qui implique un marché de 55 milliards d'euros (selon des études de 2019 sur la base de chiffres de 2018).

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

- C'est un marché qui devrait globalement continuer à croître avec des taux de croissance variables suivant les segments, certains étant plus impactés que d'autres par la crise sanitaire. En général, le développement pour un segment donné est lié à plusieurs facteurs :
 1. Evolution du nombre de repas servis en volume ;
 2. Inflation, et revalorisation du prix unitaire des repas ;
 3. Evolution du taux d'externalisation, c'est-à-dire de la part de clients qui sous-traitent les services de restauration plutôt que de les gérer en interne.
- C'est un marché local : les appels d'offres couvrant plusieurs pays sont assez limités en nombre car ils ne permettent pas de générer de synergies opérationnelles ;
- C'est un marché spécifique : les appels d'offre de restauration sont rarement couplés à d'autres prestations de services, particulièrement en Europe continentale, à l'exception principale du marché de la santé et du social ;
- Avant la crise sanitaire, c'était un marché avec peu de barrières à l'entrée, à l'exception du marché de l'enseignement public qui nécessite dans la plupart des pays des investissements en cuisines centrales. L'impact de la crise sanitaire sur le marché entreprises amène à accélérer la transformation et la diversification des offres, et par ailleurs les protocoles sanitaires plus stricts favorisent les grands acteurs ;
- C'est un marché avec des modèles de service de plus en plus diversifiés et nomades (click and collect, frigos connectés...) favorisés par une pénétration accélérée du digital ;
- Dans la plupart des pays le marché est structuré autour de quatre grands profils de sociétés : les groupes internationaux tels qu'Elior, des grandes sociétés ayant une couverture nationale, des acteurs locaux ou régionaux et des acteurs spécialisés par segment ;
- Enfin, c'est un marché où les attentes des convives évoluent avec les tendances sociétales, la crise sanitaire ayant accéléré cette tendance de fond : prise en compte des enjeux de développement durable (approvisionnements locaux, lutte contre le gaspillage

alimentaire, rôle social de la restauration...), équilibre nutritionnel et transparence... Pour répondre à ces attentes, les approvisionnements et le digital constituent des prérequis indispensables, notamment pour les *millennials* qui selon les prévisions initiales devaient représenter, en 2020, 50 % des recrutements des grandes entreprises clientes du Groupe.

1.7.2.2 Caractéristiques du marché des services

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

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

Le marché est caractérisé par :

- Une faible barrière à l'entrée et peu de dépenses d'investissement ;
- Une très grande fragmentation des acteurs : la part de marché des entreprises générant plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires est de l'ordre de 35 %, et 90 % des sociétés employaient moins de 10 salariés en 2014 (source Xerfi) ;
- Une croissance régulière de l'ordre de 2 à 3 % par an ;
- Un poids prépondérant de la masse salariale dans la structure de coûts, et donc une sensibilité à l'évolution des règles fiscales et sociales.

1.7.3 LES ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

Acteur majeur de la restauration collective, et des services, le Groupe considère qu'il bénéficie de solides atouts concurrentiels, renforcés par certains effets de la crise sanitaire, notamment vis-à-vis des acteurs de moindre taille.

1.7.3.1 Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs

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

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

Le Groupe, du fait de ses actifs et de sa solidité financière, estime pouvoir consolider ses positions face à une moindre attractivité et aux difficultés des acteurs de plus petite taille, limités dans leur capacité d'investissement pour accompagner la transformation post crise.

En outre, l'accroissement des normes sanitaires et/ou leur renforcement nécessitent des moyens et une expertise qui favorisent les grands groupes.

a) En Europe

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

organisationnel et opérationnel des fonctions support a pour vocation d'aligner les meilleures pratiques afin de les déployer dans l'ensemble du Groupe, et d'accélérer l'exécution du plan New Elior en réponse à la crise sanitaire inédite.

Ainsi, sur la base du chiffre d'affaires 2020-2021, le Groupe estime être :

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

b) Aux États-Unis

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

1.7.3.1.2 Des dynamiques de marchés qui restent prometteuses sur le long terme en restauration collective et services

Le Groupe est présent sur des marchés bénéficiant tendanciellement d'un potentiel de croissance. En Europe, le marché accessible de la restauration collective externalisée dans lequel le Groupe exerce des activités est estimé à environ 21 milliards d'euros par le Groupe. Aux États-Unis, le marché accessible de l'activité de restauration collective sur les marchés où le Groupe est présent est évalué par le Groupe à 92 milliards de dollars, dont seulement 36 milliards sont sous-traités, ce qui correspond à un taux d'externalisation bas de 40 %.

Les marchés enseignement (au Royaume-Uni notamment) ou santé-social (Royaume-Uni, Espagne ou Italie) présentent également de forts potentiels de croissance, avec des taux d'externalisation encore inférieurs à 50 %. En réponse à la crise sanitaire, le Groupe anticipe une

augmentation du taux d'externalisation qu'il considère comme l'un des leviers de croissance pour les années à venir.

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 il évolue. Certaines de ces tendances s'accroissent avec la crise sanitaire :

- Le Groupe estime que la réorganisation des espaces et les nouvelles configurations de travail, vont impacter durablement les modes de consommation sur le segment entreprises. Dans le secteur privé, toujours sur le segment entreprises, les concepts *des marques de centre-ville* et le *grab and go* déjà populaires avant la crise devraient le rester. Aussi, en période de crise, le digital permet d'intensifier le développement de nouveaux services (*click and collect*, vente à emporter...), avec des zones et des horaires de services étendus. Le Groupe entend pondérer la baisse du volume d'activités grâce à un meilleur taux de captation sur sites et le développement de ces nouveaux services ;
- En enseignement, le Groupe estime que la tendance à l'externalisation va s'accroître, notamment dans les écoles secondaires et les universités qui connaissent des taux d'externalisation aujourd'hui relativement faibles, notamment en Italie, en France et au Royaume-Uni ;
- Le Groupe estime, par ailleurs, que le marché santé-social va continuer à croître, notamment en France et aux États-Unis, en raison (i) du vieillissement de la population, (ii) des taux d'externalisation aujourd'hui assez faibles et (iii) 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, (ii) des contraintes accrues liées au développement d'une réglementation de plus en plus exigeante et complexe dans ce domaine, et (iii) du fait du renforcement des mesures sanitaires.

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

1.7.3.2.1 Deux activités aux caractéristiques complémentaires

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

Synergies commerciales

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

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

Synergies opérationnelles et mutualisation de moyens

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

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

Modèles économiques

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

Image et réputation

Enfin, le Groupe bénéficie sur ses activités et marchés de la montée en puissance de ses marques commerciales

Elior et Elior Services, lui permettant ainsi d'optimiser une réputation de qualité et d'excellence construite depuis de nombreuses années dans certaines activités. La forte résilience des activités de services face à la crise sanitaire a permis de maintenir un niveau d'activité élevé sur le marché santé-social.

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

En 2019, le plan stratégique New Elior avait permis de définir trois axes principaux dans lesquels inscrire le développement du Groupe.

Le premier axe concerne les segments de marché les plus attractifs sur lesquels Elior avait orienté ses efforts commerciaux. Les effets durables de la crise sanitaire n'étant pas les mêmes d'un secteur d'activité à l'autre, le Groupe a réajusté en 2021 les segments cibles de son développement.

Le deuxième axe porte sur les segments adjacents. Certains segments adjacents sélectionnés initialement, comme les compagnies aériennes, les lieux de loisirs et lieux culturels, ont été fortement impactés par la crise. Le Groupe s'applique dans la recherche d'autres services adjacents pouvant assurer des leviers de croissance à moyen terme avant une reprise « normale » de l'activité.

Le troisième axe concerne le développement auprès des clients qui gèrent de manière internalisée leur restauration ou les services de propreté (en France). Du fait de la crise sanitaire, le Groupe a connu une accélération de la demande de la part de ces clients, principalement dans les marchés santé-social ainsi que dans certains segments en enseignement.

La restauration à bord des trains (marché d'environ 500 M€ en Europe) est un autre service adjacent sur lequel le Groupe a décidé de capitaliser pour son développement, en étant notamment opérateur du service Itinere de restauration à bord des trains de la compagnie ferroviaire Trenitalia en Italie depuis 2013.

L'ambition du Groupe sur les services adjacents sélectionnés et futurs, résultant de la crise sanitaire, est déclinée localement dans chaque pays où le Groupe opère. Leur évolution dans le pipeline commercial ainsi que les segments d'activités sont pilotés au travers des outils CRM du Groupe.

Afin de soutenir le développement sur ces segments, le Groupe met en œuvre une politique d'innovation au cœur des opérations. La démarche vise à mobiliser, former et

outiller les managers afin d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe et maximiser la création de valeur. Elle s'articule autour de trois piliers dont la mise en œuvre va se poursuivre sur l'exercice 2021-2022 :

- « **Think** » : Rester connecté aux dernières innovations à travers un observatoire des tendances et une plateforme collaborative digitale regroupant l'ensemble des acteurs et projets innovants de l'écosystème Foodtech-services ; mobiliser les leaders et les managers opérationnels pour définir les offres et les services de demain à travers des groupes de travail internationaux ; favoriser le partage d'informations et les retours d'expérience au travers d'événements ou d'outils digitaux permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques et d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe.
- « **Test** » : continuer à transformer la relation avec nos convives, que ce soit dans nos restaurants ou en télétravail. Nous engageons des tests sur les sites clients en véritables incubateurs afin de tester et de co-créer des innovations avec nos clients ; poursuivre la démarche d'intrapreneuriat qui valorise les potentiels créatifs des équipes et engage les collaborateurs dans la dynamique d'innovation nécessaire à nos leviers de création de valeur. À titre d'exemple, le projet gagnant des Innovation Awards 2021, nommé « I colti a tavola » et mis en œuvre par Elior Italie, s'intègre dans la stratégie de diversification des modes de restauration en proposant un service digital de commande de repas adapté aux besoins nutritionnels de nos convives et répondant à leurs attentes : gluten free, flexitarisme, faible impact carbone.

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

- « **Do** » : Accompagner le déploiement des projets matures et des concepts les plus innovants ; former aux méthodes et outils

d'innovation du Groupe ainsi qu'aux enjeux de la nutrition et du développement durable. Elior France a ainsi déployé le Nutri-Score dans près de 1 500 sites pour valoriser l'aspect nutritionnel des recettes auprès des clients et convives du Groupe et permettre à chacun de mieux s'alimenter en toute transparence.

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

Des géographies et marchés complémentaires

La résilience du modèle du Groupe s'appuie tout d'abord sur la diversité des segments de marchés qu'il adresse ainsi que sur les géographies dans lesquelles il opère. En restauration collective, les marchés de la santé et de l'enseignement sont par exemple moins exposés aux cycles économiques ou aux impacts durables de la crise sanitaire en cours que le marché entreprises. La crise devrait convaincre les clients des segments du marché entreprises, en majorité en gestion directe, d'accélérer l'externalisation ce qui représenterait pour le Groupe un relais de croissance.

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

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

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 2021, les cinq plus grands clients du Groupe ont représenté moins de 8 % de son chiffre d'affaires.

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. La réactivité et l'engagement des équipes opérationnelles pour assurer un bon niveau de prestations, et garantir des mesures d'hygiène et de sécurité adaptées face à la crise sanitaire, ont été reconnus et salués par les clients, ce qui a permis de renforcer les relations. Une partie importante des contrats de restauration collective inclut des clauses de

renouvellement automatique et des clauses d'indexation basées sur le prix de certaines matières premières ainsi que sur le coût de la main d'œuvre. Par ailleurs, le Groupe entretient des relations de très longue date avec un certain nombre de grands groupes internationaux tels qu'Airbus, Trenitalia, Seat, Ramsay Santé ou encore le Conseil départemental des Hauts-de-Seine. L'objectif des équipes Elior est aujourd'hui d'être en proximité avec chacun des clients afin de comprendre leurs propres enjeux dans ce contexte, leurs contraintes, leurs attentes et les accompagner au mieux dans la transformation de leurs organisations en proposant des solutions personnalisées.

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2021, le taux de rétention est de 91,4 % pour les activités de restauration collective.

La crise sanitaire a été l'occasion pour le Groupe de renforcer la qualité et la stabilité de ses relations avec ses clients en étant à même de leur proposer des solutions de production et de services adaptées à leurs attentes pendant cette période exceptionnelle : modes de production alternatifs à la production sur sites, solutions de commandes et de paiements digitalisées, mise en place d'environnements de restauration sécurisés sur le plan sanitaire.

Le Groupe a également engagé dès le début de la crise, dans tous les pays, un programme de renégociation de tous ses contrats avec pour objectif de contenir l'impact de la baisse des volumes sur la rentabilité. Ces négociations ont en particulier porté sur la prise en charge des coûts fixes résiduels par les clients durant la période de confinement et lors de la sortie progressive du confinement.

L'objectif du Groupe à court/moyen terme est d'offrir à ses clients, en plus de ses offres de restauration traditionnelle, un portefeuille de solutions et d'offres alternatives permettant de pleinement répondre aux nouveaux besoins et attentes qui ont émergé avec la crise, tant sur le plan sanitaire qu'en termes de télétravail.

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

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

Le succès des acquisitions réalisées par le Groupe est dû au profil des sociétés cibles et à leur complémentarité

avec les opérations existantes comme l'illustrent les dernières opérations menées aux États-Unis (meilleure couverture géographique et renforcement sur des segments spécifiques) et au Royaume-Uni (renforcement sur les marchés santé-social 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 en son sein.

Les opérations de croissance externe ont permis au Groupe de créer des champions nationaux dans ses principaux pays d'implantation. L'efficacité de cette stratégie est illustrée par la percée du Groupe sur le marché nord-américain, où il est entré en 2013 grâce à l'acquisition de THS : il était en 5^e position à la fin de l'exercice 2019-2020.

1.7.3.5 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. Face à une baisse de la fréquentation sur le marché entreprises, liée aux nouvelles organisations du travail, et aux attentes de baisse des coûts de ses clients, le Groupe travaille à proposer des solutions qui permettent de gérer avec agilité les fluctuations de volumes, tout en maintenant sa rentabilité avec des niveaux d'activité inférieurs.

Une chaîne d'approvisionnement maîtrisée

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

Le Groupe veille strictement à la qualité de ses approvisionnements, notamment grâce à des audits de qualité lors de la sélection des nouveaux fournisseurs, des audits périodiques des fournisseurs existants et des

contrôles réguliers des matières premières et des produits achetés.

Une structure de coûts sous contrôle permanent

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

Au-delà des stratégies d'achats en amont, le Groupe a également mis en place des processus d'optimisation de l'utilisation des produits alimentaires achetés afin de minimiser le gaspillage. Les sites continuent d'œuvrer en ce sens avec la mise en place de solutions de réduction du gaspillage alimentaire à l'aide d'outils analytiques.

Les charges de personnel représentant la partie la plus importante de sa structure de coût, le Groupe porte une attention particulière à l'évolution de sa masse salariale pour maintenir son profil de compétitivité au travers les cycles des marchés locaux. Pendant la crise sanitaire, le Groupe a travaillé à rendre ses coûts salariaux plus flexibles, ce qui devrait améliorer son agilité en phase post-crise pour faire face à une volatilité de la demande qui sera persistante notamment sur le marché entreprises.

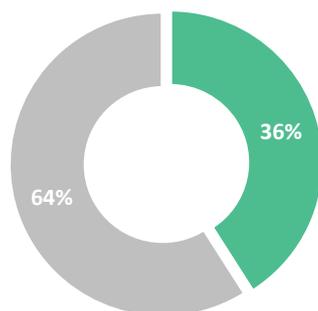
1.7.3.6 Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés

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

1.7.4 LES PRINCIPAUX MARCHES SUR LESQUELS LE GROUPE EST PRESENT

1.7.4.1 Le marché entreprises

Part du marché entreprises dans le chiffre d'affaires 2021 du Groupe au 30/09/2021



■ Entreprises ■ Autres

Chiffres clés

- # sites : 3 444 
- # restaurants et points de vente : 5 154 
- # convives / jour : 0,9 million 
- Position sur le marché entreprises dans les pays où Elior opère (restauration collective sous-traitée) :
France : #1, Italie : #1, Royaume-Uni : #4,
Espagne : #2, Etats-Unis : #5

Base de clients :

Trenitalia, Enel, Hera, Poste Roma, Ministère de l'intérieur italien, World Food Programme, Seat, La Poste, Airbus, Renault, CMA CGM, Préfecture de Police de Paris, California Academy of Sciences, The Carnegie Hall Corporation, Honeywell international, RTVE, Birmingham City Football Club, New York Botanical Garden, Linklaters, Apollo Global, RATP, Appolo Global Management, Phoenix Zoo, Unum Group, Bank of England, Scottish Rugby Union Limited, Futbol Club Barcelona, British Telecommunications, L'Oreal Madrid, Yellowstone County Detention Facility...

Source: Elior

Elior propose ses services de restauration et de propreté en France à des entreprises de secteurs de tous types (industries manufacturières, activités financières...), et de toutes tailles (PME, groupes internationaux...) en s'adaptant à des besoins différenciés et spécifiques. Le marché entreprises regroupe différents segments sur lesquels l'impact des cycles économiques et des effets durables de la crise sanitaire sont variables.

Des offres adaptées à tous les segments d'entreprises

Elior veille à prendre en considération les attentes des différents profils de clients et convives, évoluant, par exemple, dans des secteurs d'activités industriels ou tertiaires. Le Groupe adapte ses modes de production et de servuction, de manière agile pour accompagner la transformation des modes d'organisation du travail déjà engagée, et dont les effets se sont accélérés avec la crise. Par ailleurs, Elior Services, acteur de référence en ultra-propreté industrielle, assure la propreté et l'hygiène des zones de production ou dans des milieux très spécifiques comme les salles blanches.

Une offre calibrée pour les administrations

Le Groupe assure des prestations adaptées aux spécificités des différentes administrations (7j/7j, service de nuit...), que ce soit les ministères, les collectivités territoriales, mais aussi les bases militaires et établissements pénitentiaires.

Bien manger même dans les transports

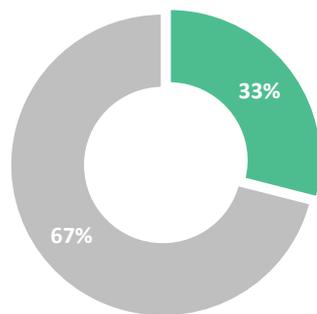
Elior a développé une véritable compétence pour le service de restauration en train, en Italie d'abord, puis étendu en Espagne et au Royaume-Uni, avec des propositions originales, réalisées à partir d'ingrédients frais et de saison. Un service à table ou pratique à emporter, avec la possibilité de réserver en ligne pour une livraison directe dans l'espace de voyage, existe. Une offre étendue à l'activité de services est désormais proposée pour les trains de nuit avec la mise à disposition de paniers repas et la préparation de lits.

Le sport et les loisirs

Elior propose des prestations de restauration à table ou de snacking permettant de savourer un instant de plaisir dans des lieux tels que les stades (Murrayfield...), les zoos, les musées ou les sites culturels de prestige (Vatican...).

1.7.4.2 Le marché enseignement

Part du marché enseignement dans le chiffre d'affaires 2021 du Groupe au 30/09/2021



■ Enseignement ■ Autres

Chiffres clés

- # sites : 6 112 
- # restaurants et points de vente : 14 065 
- # convives / jour : 2,1 millions 
- Position sur le marché enseignement dans les pays où Elior opère (restauration collective sous-traitée) :
France : #1, Italie : #3, Royaume-Uni : #4,
Espagne : #1, Etats-Unis : #5
- Base de clients :

Comune di Pisa, Comune di Genova, Villes de Toulon, de Strasbourg, de Lyon, Collège Stanislas, Ecole nationale vétérinaire d'Alfort, Conseil départemental des Hauts-de-Seine, London Business School (LBS), écoles publiques de New Haven, Université de Sunderland, Reading School District, Collège Mater Salvatoris Madrid, Télécom ParisTech, Savannah State University, Roosevelt University, Babilou...

Source: Elior

Le marché enseignement regroupe trois segments majeurs (petite enfance, primaire-secondaire, et études supérieures) et compte parmi ses clients des établissements d'enseignement public et privé.

La force du réseau de cuisines centrales

Historiquement, ce sont les collectivités territoriales qui ont fait appel à des organisations pouvant garantir un niveau de sécurité alimentaire élevé et assurer des volumes de production constants avec une logistique appropriée. Avec 121 cuisines centrales en France, en Espagne et en Italie, le Groupe possède la plus importante infrastructure de cuisines centrales en Europe, dont le maillage régional lui permet d'allier productivité et proximité. Ces cuisines préparent et livrent plusieurs centaines de milliers de repas de qualité par jour. Elior a créé une nouvelle génération de cuisines centrales, les Pépinières du goût, des cuisines responsables et apprenantes. Elles reposent sur trois engagements : le goût, la qualité de service et le respect de l'environnement.

Une restauration adaptée à chaque âge

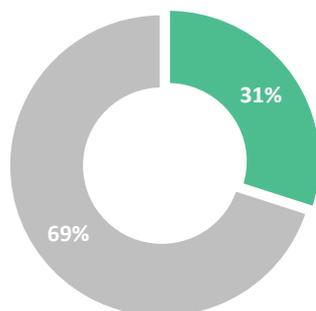
Grâce à un savoir-faire affiné au fil des années, Elior propose des solutions de restauration innovantes et adaptées aux besoins des enfants, des adolescents et des jeunes adultes, de la crèche à l'enseignement supérieur. Elior offre des solutions complètes de restauration pour accompagner le développement de l'autonomie de l'enfant. Elior s'est engagé dans la voie de la transparence à la fois concernant les allergènes (solution Lunchhound au Royaume-Uni...), l'origine des produits et leurs qualités nutritionnelles (déploiement du Nutri-Score en France).

Donner aux enfants le goût d'une alimentation saine

Les menus sont composés par des diététiciens, chargés de promouvoir une alimentation diversifiée et équilibrée. En France, pour proposer des menus variés et innovants, en privilégiant toujours plus de goût dans l'assiette, dix nouvelles recettes sont testées tous les mois auprès d'un panel de cinquante enfants. En outre, Elior développe des programmes d'animations nutritionnelles et des animations pour la lutte contre le gaspillage pour transmettre aux enfants de bonnes habitudes alimentaires (« Petit-déjeunons ensemble » qui fait comprendre aux jeunes l'importance capitale du petit-déjeuner, « Le jour du légume »). Par ailleurs, Elior a développé et lancé un programme flexible de repas à domicile (Mealtime Multi Pack program) qui propose le petit-déjeuner et le déjeuner pendant deux, trois ou cinq jours en fonction du programme d'apprentissage à domicile de chaque école.

1.7.4.3 Le marché santé-social

Part du marché santé-social dans le chiffre d'affaires 2021 du Groupe au 30/09/2021



■ Santé ■ Autres

Chiffres clés

- # sites : 2 876



- # restaurants et points de vente : 3 473



- # convives / jour : 0,6 million



- Position sur le marché santé-social dans les pays où Elior opère (restauration collective sous-traitée) :

France : #2, Italie : #1, Royaume-Uni : #4, Espagne : #1, Etats-Unis : #5

- Base de clients :

Hôpital Foch, Ramsay Santé, Cancer Campus Gustave Roussy, Univi, ASST Valle Olona, Ospedale Luigi Sacco, Barts Health NHS Trust, CHU de Toulouse, Allegheny Valley Hospital, Louisiana Department of Health, Association Entraide Universitaire, Hospital Universitario de Burgos, Hospital Universitari i Politènic La Fe, Mississippi Department of Human Service, Hôpital de Murcie, Clinique Diagonal...

Source: Elior

Le marché santé-social regroupe des segments majeurs tels le sanitaire (hôpitaux publics et groupes de cliniques privées), les seniors et les établissements d'hébergement et d'accueil pour les personnes handicapées, ou dépendantes, ainsi que des associations à but non lucratif assurant la distribution de repas à vocation sociale.

Répondre à la dépendance

Les personnes en situation de handicap ou les personnes âgées en institution sont, pour certaines, en situation de dépendance. Les actes les plus simples, comme celui de manger ou de boire, deviennent alors problématiques. Elior conçoit des solutions dans l'assiette (textures modifiées...) et en dehors (activités hôtelières d'Elior Services), pour faciliter le quotidien des personnes concernées.

Bien manger pour aller mieux

Une alimentation saine et équilibrée est en effet souvent la première étape pour aller mieux. Elior conçoit des formules adaptées à chaque type de patient et résident, selon ses spécificités (personne âgée, en situation de handicap...), ou selon sa pathologie (cancer, Alzheimer...). Le Groupe répond également à l'enjeu de santé publique qu'est la dénutrition en mettant au point les repas Énergie Saveurs, et avec son offre NutriAge qui intègre diagnostic initial, proposition de menus individualisés et suivi sur la durée. Elior Italie se positionne comme partenaire des établissements pour seniors et de leurs résidents afin de lutter contre la dénutrition et la perte de poids.

Agir pour l'autonomie et l'inclusion sociale

Elior accompagne ses clients partenaires dans les établissements de soins et médico-sociaux, pour concevoir des solutions innovantes, et redonner de l'autonomie aux résidents qui en sont privés. Elior distribue également des repas pour les associations ou pour les centres pour personnes isolées. Aux Etats-Unis, Elior a notamment fait preuve de grande réactivité sous sa marque Trio pour répondre aux besoins de personnes en détresse face à la crise sanitaire.

Créer des synergies entre les activités

C'est sur le marché santé-social que les synergies entre les activités de restauration et de services sont les plus importantes, par exemple pour la distribution de repas en chambres. Elior Services propose par ailleurs des prestations à forte valeur ajoutée comme le bio-nettoyage, ou des services hôteliers diversifiés (conciergerie, accompagnement pré ou post hospitalisation...)

1.7.5 LES MARCHES GEOGRAPHIQUES

1.7.5.1 La restauration collective en France

Avec un chiffre d'affaires accessible estimé à plus de 7,2 milliards d'euros en 2018 (source : Gira), et 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-social, sur la base des ventes de restauration collective externalisée en 2018. Le marché français est relativement concentré, ses trois premiers acteurs représentant 68 % des ventes en 2018. Les principaux concurrents du Groupe sur le marché français de la restauration collective sont de grandes entreprises multinationales, telles que Sodexo et Compass. La concurrence comprend également des restaurateurs de dimension nationale, tels qu'Api Restauration, Dupont Restauration et RestAlliance.

Le taux d'externalisation est d'environ 37 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 19 milliards d'euros en 2018, en croissance de près de 2 % sur un an. Le marché français a bénéficié d'une croissance soutenue de 2 % par an, depuis 2015.

1.7.5.2 Les activités de services en France

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 %.

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).

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 millions d'euros de CA représentent quasiment 65 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur.

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.

Les chiffres clés

Positions de marché



Les chiffres Elior Services



1.7.5.3 La restauration collective à l'international

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

Les chiffres clés



5
 Pays

Positions de marché



N°1
 en Espagne, Italie



N°3
 en Europe



N°4
 au Royaume-Uni



N°5
 aux Etats-Unis

1.7.6 L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

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

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

En 2020 et dans le contexte de lutte contre la propagation de la Covid-19, les pays dans lesquels le Groupe opère ont dû s'adapter aux nouvelles lois et réglementations des autorités locales et nationales. L'Italie avait par exemple publié un décret gouvernemental temporaire interdisant pour l'essentiel tout mouvement des personnes sur le territoire.

De nouvelles lignes directrices concernant les distanciations sociales, le port du masque ou la limitation des personnes sur le lieu de travail ont été courantes.

De nouveaux protocoles sanitaires visant à offrir un environnement sûr aux clients et aux employés du Groupe ont été déployés dans chacun des pays dans lesquels il opère. Au Royaume-Uni, le Groupe a reçu l'approbation de la Cheshire East Primary Authority. En Italie, les processus ont été développés en collaboration avec l'Université de Milan. En France, le guide de prévention Covid-19 a été rédigé avec le Dr François-Henri Bolnot et son contenu validé par la médecine du travail.

Elior Services a assuré la qualité de ses processus par le biais du système commun MASE et, en Espagne, les processus ont été accrédités par AENOR.

1.7.6.1 Réglementation applicable en matière de sécurité des aliments

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

standards de nutrition, qu'ils soient locaux, nationaux, ou européens (pour les activités exercées dans des pays membres de l'UE).

1.7.6.1.1 Sécurité des aliments et hygiène

a) Union européenne

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

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

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

Ce texte a donné lieu à la création de l'EFSA (European Food Safety Authority) et du RASFF (Rapid Alert System for Food and Feed).

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 des conseils scientifiques et à conseiller les institutions européennes sur les questions relatives à la sécurité des aliments. Elle est notamment compétente pour approuver ou non des substances réglementées comme les pesticides et les additifs alimentaires ou encore pour développer de nouveaux cadres réglementaires et politiques dans le domaine de la nutrition.

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

Le Règlement fixe un certain nombre de grands principes (principe de recours à l'analyse des risques par les autorités compétentes, principe de précaution, principe de transparence, principe d'innocuité) et définit des obligations spécifiques aux professionnels : obligation de

traçabilité, obligation de retrait de produits susceptibles de présenter un risque pour la santé publique, obligation d'information des services de contrôle.

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

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

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

Le Règlement (CE) n°853/2004 en date du 29 avril 2004 fixe des exigences plus strictes pour les denrées alimentaires d'origine animale, telles que la viande, le poisson, les produits laitiers, et plus généralement les aliments contenant ces produits. La réglementation

européenne encadre la température à laquelle doivent être conservés ces produits, ainsi que leur durée de conservation.

Le Règlement (CE) n°2073/2005 en date du 15 novembre 2005 modifié par le règlement (UE) 2019/229 du 7 février 2019 est un règlement d'application qui concerne les critères microbiologiques applicables aux denrées alimentaires. Ces critères sont utilisés pour juger de la conformité des produits lors de la définition de la durée de vie des produits ou lors des contrôles sanitaires.

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

b) France

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

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

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

À cela, s'ajoute principalement les textes suivants :

L'arrêté du 21 décembre 2009 (version consolidée du 25 mai 2020) 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 19 mai 2020.

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

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

- l'instruction technique DGAL/SDSSA 2019-38 en date du 1^{er} janvier 2019 qui fusionne l'ensemble des notes de service relatives à la procédure d'agrément (Règlement (CE) n°853/2004). L'instruction apporte des précisions sur l'agrément des cuisines centrales, des traiteurs et des ateliers collectifs ainsi que sur les modalités de délivrance et de suivi de l'agrément sanitaire ;
- l'instruction technique DGAL/SDSSA/2020 - 289 précise la réglementation sanitaire spécifique aux activités de commerce de détail des produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant. Elle présente les conséquences d'une évolution synchrone de plusieurs arrêtés ministériels, dont ceux du 21 décembre 2009 et du 12 avril 2017 définissant les denrées exclues du don à une association caritative. Enfin, elle fusionne et actualise les éléments précédemment répartis entre plusieurs instructions techniques pour prendre en compte les évolutions réglementaires et infra-réglementaires récentes.
- l'instruction technique DGAL/SDSSA/2019-861 qui précise, de façon générale, les moyens dont les exploitants du secteur alimentaire disposent pour déterminer, valider et vérifier la durée de vie microbiologique (DVM) des denrées alimentaires qu'ils fabriquent et mettent sur le marché.

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

résultat d'autocontrôle défavorable, les produits sont susceptibles d'être préjudiciables à la santé humaine ou animale.

c) Italie

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

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

Les autres réglementations importantes applicables en Italie sont le Règlement n°1169 d'octobre 2011 sur l'étiquetage et le décret législatif n°231 de décembre 2017 sur les aspects relatifs aux sanctions.

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

Les principaux organismes de contrôle sont :

- le Ministère de la Santé, notamment au travers des actions menées par la direction générale de la sécurité alimentaire et de la nutrition (*Direzione generale per l'igiene e la sicurezza degli alimenti e la nutrizione*) ;
- l'institut supérieur de la santé (*Istituto Superiore di Sanità*) ;

- L'unité de contrôle des aliments et drogues de la police italienne (*Nuclei Antisofisticazione e Sanità (N.A.S.) dei Carabinieri*) a principalement des missions de prévention et de sanction ;
- les Autorités locales pour la santé (*Aziende Sanitarie Locali*) qui disposent de pouvoirs d'inspection ;
- les services vétérinaires ;
- le Ministère de l'agriculture (*Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali*).

d) Espagne

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

Bien que le Groupe 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 et le décret royal 126/2015 de février 2015, il est soumis aux règles d'hygiène spécifiques pour la préparation des plats préparés, et au respect d'exigences visant à garantir que les manutentionnaires de denrées alimentaires soient encadrés et disposent d'instructions en matière d'hygiène alimentaire adaptées à leur activité professionnelle. Outre la législation et la réglementation nationale en matière de sécurité alimentaire, le Groupe est également soumis à des obligations spécifiques dans le cadre des réglementations locales applicables dans les régions autonomes d'Espagne dans lesquelles il est implanté.

e) Royaume-Uni

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

d'hygiène incluent la loi générale sur les denrées alimentaires (EC) 178/2002, la loi sur la sécurité alimentaire (*Food Safety Act*) de 1990 et l'ordonnance sur la sécurité alimentaire (*Food Safety Order*) de 1991 en Irlande du Nord, telles que modifiées de façon à les rendre conformes aux règles européennes.

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

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

Conjointement avec les législations, la FSA définit 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 trois systèmes de notation de la sécurité alimentaire : le Food Hygiene Rating System « FHRS » en Angleterre et en Irlande du Nord, le « Food Hygiene Rating Act 2013 » au Pays de Galles et le Food Hygiene Information Scheme « FHIS » en Ecosse. La Primary Authority est le système statutaire, établi par le Regulatory Enforcement and Sanctions Act de 2008. Il permet aux entreprises admissibles de former un partenariat reconnu légalement avec une autorité locale en lien avec la réglementation. Elior UK a conclu avec Cheshire East Council un partenariat direct, obtenant ainsi une autorisation et des conseils avisés de l'Autorité primaire quant aux systèmes de gestion de la sécurité alimentaire, de l'hygiène et de la sécurité.

f) États-Unis

Aux États-Unis, les règlements en matière de sécurité des aliments sont promulgués au niveau fédéral, étatique et local. Les organismes de réglementation étatiques et locaux énoncent les exigences applicables aux restaurants et aux établissements de restauration situés dans leur juridiction. L'agence américaine chargée du contrôle des produits alimentaires et des médicaments, la *Food and Drug Administration* (« FDA »), sert de consultant scientifique et technique aux organismes de réglementation locaux et fédéraux, et publie les codes alimentaires « FDA », qui décrivent des dispositions modèles pour la sécurité alimentaire dans les restaurants, cafétérias et établissements alimentaires institutionnels.

La plupart des États adoptent ces dispositions types en tant qu'exigences légales applicables aux restaurants et aux établissements de restauration situés dans leur juridiction. La FDA réglemente tous les aliments et ingrédients alimentaires introduits ou proposés à la vente dans le commerce interétatique, à l'exception de la viande, de la volaille et de certains produits transformés à base d'œufs, qui sont réglementés par le ministère de l'agriculture des États-Unis (*US Department of Agriculture*).

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

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

Les efforts de conformité réglementaire du Groupe comprennent :

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

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

Tous les responsables des services alimentaires du Groupe sont tenus à une formation sur la sécurité sanitaire des aliments et une certification de responsable alimentaire renouvelées 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 leur sont propres.

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

g) Inde

En Inde où le Groupe est présent de manière non significative, 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'État est responsable de contrôler la conformité de manière régulière. De plus, l'organisme de réglementation effectue des vérifications à intervalles réguliers pour s'assurer de la conformité à la réglementation. Tous les opérateurs doivent suivre une formation certifiée en sécurité alimentaire et avoir un superviseur qui a suivi une formation FoSTaC (*Food Safety Training and Certification*).

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.

1.7.6.1.2 Étiquetage des denrées alimentaires

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

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

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

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

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

À ce règlement viennent s'ajouter le Règlement (CE) n°1379/2013 modifiant l'étiquetage des produits de la mer et le Règlement (CE) 1337/2013 modifiant

l'étiquetage des viandes ovines, caprines, porcines et de volaille.

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

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

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

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

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

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

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

En Espagne, en ce qui concerne la législation en matière d'étiquetage, le décret royal 126/2015 définit et

règlements 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.

1.7.6.1.3 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.

En France, la loi N°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire et à l'économie circulaire prévoit la fin de la mise sur le marché des emballages en plastique à usage unique. Il introduit le décret n° 2020-731 du 15 juin 2020 relatif à la dispense de régularisation de la taxe sur la valeur ajoutée bénéficiant aux dons de biens invendus à des associations reconnues d'utilité publique.

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

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

1.7.6.2 Réglementation applicable en matière de droit du travail

D'une façon générale, 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 2021, s'élevaient à 99 000 collaborateurs. Le poids des effectifs localisés en France (plus de 40%) explique l'impact spécifique de la législation française.

Contexte spécifique de la crise Covid-19

Dans l'ensemble des pays où le Groupe opère, la crise Covid-19 a entraîné une évolution du cadre réglementaire autour de deux thèmes principaux : (i) les protocoles sanitaires visant à protéger la santé des collaborateurs, convives et clients et (ii) les mesures d'adaptation des ressources à l'activité permettant, autant que faire se peut, de limiter l'impact social de cette crise.

Ce cadre réglementaire a été très évolutif en fonction du déroulement de la crise et des décisions des autorités. Cela a nécessité une grande capacité de réaction et d'adaptation de l'ensemble des équipes, aussi bien dans les secteurs d'activité initialement fortement impactés par la baisse d'activité (entreprises et enseignement) que dans les secteurs sous tension comme celui de la santé.

Dans tous les pays où le Groupe est présent, l'ensemble des mesures permettant d'ajuster les ressources et les organisations ont été mises en œuvre, notamment la gestion des congés payés, l'incitation à la mobilité interne ou encore le recours à l'activité partielle (ou son équivalent dans chaque pays).

Concernant les protocoles sanitaires, le Groupe a souvent été en anticipation, conseillant ses clients dans leur élaboration et mise en œuvre, permettant ainsi la continuité du service en adéquation avec leurs besoins.

1.7.6.2.1 Réglementation régissant le contrat de travail

Dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe exerce son activité, le fonctionnement du droit du travail est fondé sur un contrat de travail signé entre l'employeur et l'employé préalablement ou au moment de l'embauche de ce dernier. Le contrat de travail définit les responsabilités de l'employeur et 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.

1.7.6.2.2 Accords collectifs

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 également 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, la formation professionnelle, les congés payés, les garanties sociales, 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 considérés. 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 applicables. 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 accords collectifs relatifs au temps de travail, au niveau de rémunération ou encore aux avantages sociaux.

1.7.6.2.3 **Emploi à temps partiel et travail temporaire**

Au 30 septembre 2021, près 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 ou 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 d'une société.

1.7.6.2.4 **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 représentants du personnel 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 représentants 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 organisations syndicales qui représentent leurs intérêts. Selon le pays et la taille du site concerné, le Groupe peut être amené à reconnaître l'existence de l'organisation syndicale 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 – les instances représentatives du personnel

Conformément à la réglementation européenne, le Groupe dispose d'un comité d'entreprise au niveau européen qui constitue un forum de discussion entre les représentants 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 Economique 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 représentants du personnel des différents pays européens dans lesquels une société multinationale exerce son activité. Au cours des réunions du CEE, les représentants 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 Social et Economique (CSE) local. La fréquence des réunions des CSE, l'étendue de l'information qui doit être communiquée à ses membres et la manière de prendre en compte l'avis des CSE 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 CSE concernés (locaux et/ou central et/ou européen), ce qui implique qu'aucune décision finale ne pourrait être prise sans que les représentants du personnel concernés n'aient pu rendre leur avis

consultatif (qu'il soit positif ou négatif) sur la décision envisagée.

c) Représentation des salariés au conseil d'administration

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

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

L'article L. 22-10-7 du Code de commerce prévoit qu'une société dont l'activité principale est d'acquies et de gérer des filiales et participations peut ne pas mettre en œuvre cette obligation, si elle remplit chacune des conditions suivantes :

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

Ainsi et conformément aux dispositions du code de commerce, l'assemblée générale d'Elior Group du 20 mars 2020 s'est prononcée en faveur de la modification des statuts de la Société concernant la nomination de deux administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration.

En outre, pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, s'il apparaît qu'à la clôture du dernier exercice la participation des salariés dépasse le seuil de 3 % du capital social, les actionnaires doivent désigner un ou plusieurs représentants des salariés au conseil d'administration ou de surveillance, sur proposition des actionnaires, conformément aux articles L225-23, alinéa 1^{er} et L22-10-5 du Code de commerce.

d) Santé et sécurité au travail

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

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

1.7.6.3 Contentieux

Pour une période couvrant les douze derniers mois précédant la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, le Groupe n'a pas connaissance de contentieux, procédure judiciaire, administrative (y inclus litiges sociaux et fiscaux) ou d'arbitrage (y compris les procédures en cours ou menaces de procédures dont l'émetteur a connaissance), qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Le Groupe est par ailleurs partie prenante à des litiges survenus dans le cadre normal de ses activités (y inclus litiges sociaux et fiscaux). Le Groupe ne s'attend pas à ce que les passifs relatifs à ces litiges soient globalement significatifs par rapport à l'activité ou à la situation financière consolidée.

1.8 ELIOR GROUP EN BOURSE

1.8.1 COMMUNICATION FINANCIERE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

1.8.1.1 Préparation de la communication financière

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

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.

1.8.1.2 Moyens mis en œuvre dans la communication financière

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

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

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

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

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

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

1.8.1.3 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 20 mai 2021, le directeur général et la directrice financière du Groupe ont tenu une Webcast au cours de laquelle ils ont présenté les résultats du 1^{er} semestre de l'exercice 2020-2021 et ont répondu aux questions de la communauté financière.

Le 24 novembre 2021, le directeur général et la directrice financière du Groupe ont tenu une Webcast au cours de laquelle ils ont présenté les résultats de l'exercice 2020-2021 et ont répondu aux questions de la communauté financière.

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

Le directeur général, la directrice financière 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.

1.8.1.4 Une information en continu

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

et permet ainsi aux investisseurs de s'informer en temps réel. Le site donne accès à l'essentiel de l'information financière et notamment aux documents suivants : Statuts, Règlement Intérieur, calendrier des publications, communiqués de presse et rapports financiers.

Le cours de bourse est également disponible en direct.

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

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

Calendrier indicatif pour l'exercice 2021-2022

Jeudi 27 janvier 2022	Publication du chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2021/2022 *
Lundi 28 février 2022	Assemblée générale 2022
Mercredi 18 mai 2022	Publication des résultats consolidés du 1 ^{er} semestre 2021/2022 *
Mercredi 27 juillet 2022	Publication du chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2021/2022 *
Mercredi 23 novembre 2022	Publication des résultats consolidés annuels 2021/2022 *

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

Direction relations investisseurs

+33 (0)1 71 06 70 08

investor@eliorgroup.com

Titres au nominatif

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

BNP Paribas Securities Services

Grands Moulins de Pantin

9 rue du débarcadère

93761 PANTIN Cedex, France

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

* Non audités

1.8.2 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. Au 29 décembre 2017, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 17,23 euros. Au 31 décembre 2018, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 13,06 euros. Au 31 décembre 2019, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 13,10 euros. Au 31 décembre 2020, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 5,52 euros.

Au 30 novembre 2021, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 5,67 euros.

L'action Elior Group depuis le 1^{er} octobre 2020 * :

Date	Nombre de titres échangés	Dernier cours du mois (en €)	Plus haut cours du mois (en €)	Plus bas cours du mois (en €)
Octobre 2020	38 383 598	3,24	4,11	3,06
Novembre 2020	94 963 214	4,80	5,85	3,16
Décembre 2020	41 350 220	5,52	5,98	4,71
Janvier 2021	44 620 557	5,21	5,96	4,92
Février 2021	43 229 745	6,74	7,44	5,05
Mars 2021	52 665 006	6,33	7,71	6,03
Avril 2021	33 825 683	6,89	7,25	6,17
Mai 2021	38 601 751	6,47	7,45	6,18
Juin 2021	33 526 537	6,30	7,31	6,02
Juillet 2021	23 724 258	5,78	6,75	5,28
Août 2021	14 033 367	5,91	6,20	5,57
Septembre 2021	26 203 768	6,91	7,31	5,58
Octobre 2021	13 437 975	6,82	7,40	6,32
Novembre 2021	25 628 641	5,67	7,04	5,51

* Source Bloomberg, ticker : ELIOREUR EU Equity

Données par action

	Exercice clos le 30 septembre 2021
Nombre moyen d'actions pondéré (en millions)	172
Résultat net part du Groupe (en millions €)	(100)
Résultat net part du Groupe par action (en €)	(0,58)
Dividende net par titre afférent à l'exercice (en €)	-

2

RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE

2.1	La responsabilité : un moteur de création de valeur	54	2.5.1	Réduire le gaspillage alimentaire	77
2.1.1	Quatre enjeux majeurs de responsabilité et ESG (Environnement, Social, Gouvernance)	55	2.5.2	Limiter l'empreinte environnementale du Groupe	79
2.1.2	Gouvernance des enjeux de responsabilité	57	2.5.3	Stratégie climat	80
2.1.3	Cartographie des risques extra-financiers	58	2.6	S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs	84
2.2	Conduire de manière responsable ses activités	62	2.6.1	Évolution des effectifs	84
2.2.1	Les principes d'éthique d'Elior	62	2.6.2	Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs	85
2.2.2	Lutte contre la corruption et trafic d'influence	62	2.6.3	Développer les compétences des collaborateurs, favoriser la mobilité, les évolutions internes et développer l'attractivité	87
2.2.3	Devoir de vigilance	65	2.6.4	Promouvoir la diversité et l'inclusion	88
2.2.4	Reponsabilité fiscale	66	2.6.5	Dialogue social et politique de rémunération	90
2.3	Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	67	2.6.6	Avoir un impact positif sur les communautés locales	91
2.3.1	Des ingrédients savoureux, sains et durables	67	2.7	Note méthodologique	92
2.3.2	Une conception des menus savoureuse, saine et durable	68	2.7.1	Organisation du reporting	92
2.3.3	Sensibiliser les convives à une alimentation saine et durable	69	2.7.2	Table de concordance - Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	96
2.3.4	Garantir une qualité et une sécurité alimentaire optimales	70	2.7.3	Synthèse des indicateurs sociétaux et environnementaux	97
2.4	S'approvisionner de manière responsable	72	2.7.4	Synthèse des indicateurs sociaux	98
2.4.1	Privilégier un approvisionnement durable	72	2.7.5	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	100
2.4.2	Biodiversité et forêts	73			
2.4.3	Construire une chaîne de valeur durable pour l'emballage en restauration collective	76			
2.5	Encourager le développement de l'économie circulaire	77			

2. RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

2.1 LA RESPONSABILITE : UN MOTEUR DE CREATION DE VALEUR¹

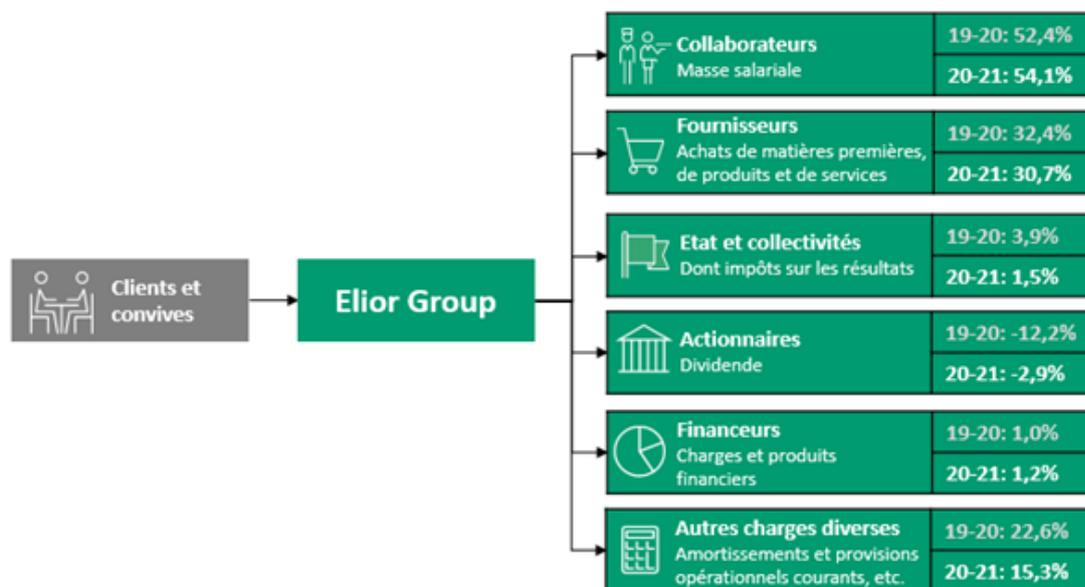
Implanté dans cinq pays principaux, Elior emploie près de 99 000² collaborateurs qui œuvrent quotidiennement à nourrir 3,6 millions de personnes dans 22 700 restaurants et points de vente du monde de l'enseignement, de l'entreprise et de la santé. Le Groupe prend également soin de 2 400 sites pour ses clients avec Elior Services.

Particulièrement attentif à la santé et au bien-être de tous ses convives, au développement de l'ensemble de ses collaborateurs, ainsi qu'à l'impact de ses activités sur l'environnement, Elior est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise. Signataire du Global Compact des Nations Unies³ depuis 2004, Elior est convaincu que sa

responsabilité ne se limite pas à ses impacts directs, mais qu'il doit contribuer positivement sur son écosystème à chaque étape de sa chaîne de valeur.

Le Groupe a concrétisé sa volonté de placer le développement durable au cœur de ses activités par le lancement en 2016 de sa stratégie de responsabilité sociale d'entreprise baptisée « *The Elior Group Positive Foodprint Plan*⁴ ». Au cours de l'exercice 2020-21, Elior a réalisé un chiffre d'affaires de 3 690 millions d'euros. Cette valeur a été répartie entre les différentes parties prenantes du Groupe (collaborateurs, fournisseurs, états, actionnaires et financeurs) de la manière suivante (cf. schéma ci-après).

RÉPARTITION DE LA VALEUR 2020-2021



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

² En incluant Elior India, Société Monégasque de Restauration et Elior Luxembourg

³ 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

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

« Le lancement du plan *Definitely New Elior* marque la volonté du Groupe de placer la responsabilité au cœur de toutes ses actions.

En publiant ce Document d'Enregistrement Universel et en qualifiant ce chapitre au niveau *Advanced*¹, je suis heureux de réaffirmer l'engagement d'Elior Group au respect et à la promotion des dix principes fondamentaux du *Global Compact des Nations Unies*², ainsi qu'à sa volonté de les intégrer au cœur de son organisation et dans sa stratégie. »

Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group

En 2021 le Groupe a procédé à une mise à jour du plan *New Elior*, appelé désormais *Definitely New Elior* afin de prendre en compte les impacts de la crise sanitaire sur les hypothèses initiales (segments prioritaires, axes de développement...) et de redéfinir une nouvelle trajectoire financière à l'horizon 2026. La structure et les

fondamentaux du plan demeurent inchangés. Ce plan réaffirme la place centrale du développement durable dans les actions et les missions du Groupe au quotidien afin de créer de la valeur sur le long terme pour Elior, mais aussi pour l'ensemble de ses parties prenantes (voir section 1.7.2, « La stratégie du Groupe »).

2.1.1 QUATRE ENJEUX MAJEURS DE RESPONSABILITE ET ESG (ENVIRONNEMENT, SOCIAL, GOUVERNANCE)

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

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

La pertinence des quatre axes a été confirmée par les résultats de la cartographie des risques extra-financiers

conduite en 2018 qui est mise à jour annuellement afin de suivre les évolutions des parties prenantes externes ainsi qu'internes (voir section 2.1.3, « Cartographie des risques extra-financiers »).

Des ambitions renouvelées

Pour être au plus proche de la réalité de ses opérations et des attentes en matière d'ESG de ses parties prenantes, Elior a défini les objectifs des axes du *Positive Foodprint*. Des indicateurs de performance ont été mis en place afin de guider les actions du Groupe et démontrer la démarche de progrès dans lequel il s'inscrit (cf. tableau ci-après).

¹ Plus d'informations ici : <http://cop-advanced.org/en/content/global-compact>

² Plus d'informations ici : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

2 Responsabilité d'entreprise

La responsabilité : un moteur de création de valeur

AMBITION

INDICATEURS DE PERFORMANCE



DES CHOIX SAINS ET BONS

Cuisiner des repas savoureux et équilibrés, en s'imposant les meilleurs standards en matière de qualité et de sécurité alimentaire, et en sensibilisant nos convives aux enjeux nutritionnels et de santé publique.

- % des achats en ingrédients nutritifs et d'origine végétale ;
- % de recettes végétariennes ;
- % des revenus du groupe provenant de pays testant au moins un outil d'information nutritionnelle.



DES INGRÉDIENTS DURABLES

Agir positivement sur notre écosystème en sélectionnant des ingrédients de qualité (de saison, labellisés, locaux), et en promouvant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement dans notre réseau fournisseurs.

- % d'achats de produits labellisés ;
- % d'achats de produits alimentaires locaux ;
- % d'achats d'emballages et consommables responsables.



DES ÉQUIPES ET COMMUNAUTEÉS LOCALES DYNAMIQUES

70 % des postes de manager seront pourvus par la promotion interne d'ici 2025.
Développer la part de femmes au sein des instances dirigeantes pour atteindre en 30% et 40% de femmes en 2025 et entre 40% et 60% de femmes en 2030.

- Taux de fréquence des accidents du travail
- Taux de recrutement interne (%).
- % de femmes au sein des instances dirigeantes.



UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Limiter le gaspillage alimentaire
Recycler et valoriser les déchets en ressource
Réduire notre empreinte carbone globale

- % des revenus du groupe provenant de pays testant des solutions pour réduire le gaspillage alimentaire
- kg CO2e (scope 1, 2 et 3) moyens par repas et tonnes de CO2e (scope 1, 2 et 3)
- kWh d'énergies consommées moyens par repas.
- Grammes de gaspillage alimentaire moyens par repas.

En tant que Groupe engagé dans la transition alimentaire, l'ambition d'Elior est de mesurer en toute transparence et faire progresser la valeur de ses repas à l'aune de leur impact sur la société, les hommes, l'environnement, au travers d'offres :

- bonnes pour la santé : cuisiner des repas savoureux et équilibrés, respectant les règles exigeantes de sécurité et d'hygiène, tout en sensibilisant nos convives aux enjeux de santé publique.
- bonnes pour la planète : soutenir la transition alimentaire en permettant le développement d'une agriculture respectueuse de l'environnement et du bien-être animal. Privilégier une approche opérationnelle et régionale pour réduire le gaspillage alimentaire et nos émissions de gaz à effet de serre.
- sources de convivialité et de plaisir : satisfaire nos 3,6 millions de convives quotidiens en capitalisant sur l'engagement de nos près de 99 000¹ collaborateurs et collaboratrices et sur notre savoir-faire en cuisine.

Afin de répondre à ces ambitions, les différentes filiales d'Elior déploient des plans d'actions et développent des outils en cohérence avec les contraintes et enjeux auxquels elles font face au sein de leur marché. L'efficacité de ses politiques et plans d'actions, ainsi que cette démarche de transparence sont attestées via différentes évaluations telles que *Gaia Rating* (notation ESG) ou

Ecovadis (Elior Services et Propreté ainsi qu'Elior Entreprises sont évalués Gold, Elior Services Facility Management est évalué Platinumium). Le Groupe fait aussi de la formation de ses collaborateurs aux enjeux RSE un point central de sa stratégie. Par exemple, en France, une formation RSE a été proposée à l'ensemble des directeurs de sites afin d'intégrer le développement durable au cœur de ses opérations.

Un pilotage renforcé

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

Afin de donner une vision simple et transparente de sa démarche, la direction générale a décidé de communiquer une partie de ces indicateurs extra-financiers en parallèle de la publication des résultats financiers trimestriels. Cela permet à l'ensemble des parties prenantes de suivre l'évolution des performances extra-financières du Groupe.

Contribuer aux objectifs de développement durable

Les objectifs du *Positive Foodprint* sont alignés sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par

¹ en incluant Elior India, Société Monégasque de Restauration (SMR) et Elior Luxembourg

l'Organisation des Nations Unies. Elior a fait le choix de contribuer plus particulièrement à six ODD en lien direct avec ses activités et notamment son métier de restaurateur.

Elior répond donc maintenant aux ODD 5 et 13, grâce à la mise en place de deux nouveaux objectifs quantitatifs :

- Développer la part de femmes au sein des instances dirigeantes pour atteindre entre 30% et 40% de femmes en 2025 et entre 40% et 60% de femmes en 2030.
- Réduire de 12% les émissions carbone (scope 1, 2 & 3) par repas d'ici à 2025 (base 2020).

Positive Foodprint	Objectifs de développement durable	Description de l'ODD
Des choix sains et bons	 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.
Des ingrédients durables	 ODD 2 - « Faim Zéro »	Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.
Une économie circulaire	 ODD 12 - « Consommation et produits responsables »	Établir des modes de consommation et de production durables.
	 ODD 13 - « Lutte contre le changement climatique »	Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.
Des équipes et des communautés locales dynamiques	 ODD 8 - « Travail décent et croissance économique »	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
	 ODD 5 - « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles »	Permettre l'autonomisation des femmes et des filles, la défense de leur santé et de leurs droits sexuels et reproductifs, l'élimination de toutes les formes de discrimination fondées sur le genre dans tous les domaines de la vie sociale, politique et économique, la lutte contre les stéréotypes.

2.1.2 GOUVERNANCE DES ENJEUX DE RESPONSABILITE

Afin de répondre aux objectifs liés au *Positive Foodprint*, une gouvernance particulière est en place au sein d'Elior permettant une meilleure prise en compte des enjeux du Groupe depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles.

Comité RSE Groupe

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

communication Groupe est également membre permanent de ce comité.

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

Ce comité se réunit au moins quatre fois par an et peut, selon les thématiques abordées lors des réunions, faire appel à d'autres interlocuteurs internes ou externes.

Gouvernance de la stratégie climat

La stratégie climatique est au cœur de la stratégie RSE d'Elior. C'est donc le comité RSE qui supervise la stratégie climat. Ses membres peuvent ainsi co-construire avec leurs équipes une politique climatique réaliste en prenant en compte les enjeux sociétaux et de marché. La mission de « coordinateur climat » a été ainsi créée.

Lors du comité RSE, le coordinateur climat présente aux membres les principales évolutions de la stratégie climat. Avec l'aide du directeur de l'audit et du contrôle interne Groupe, les évolutions dans la gestion des risques liés au changement climatique sont aussi présentées. Les membres du comité peuvent donc régulièrement adapter les plans d'action afin d'assurer l'atteinte des ambitions du Groupe.

C'est par exemple ce comité RSE qui coordonne la mise en place et le suivi de l'objectif de réduction des émissions carbone et des objectifs opérationnels qui en découlent (voir 2.5.3 « Stratégie climat »). L'objectif du Groupe est de diminuer de 12 % ses émissions de carbone par repas d'ici 2025, comparé à 2020, sur ses émissions directes (scope 1 et 2) et indirectes (scope 3).

Afin d'attester du sérieux qu'accorde Elior à sa stratégie climat, le Groupe a répondu en 2021 au CDP Climat et a obtenu un score de B.

2.1.3 CARTOGRAPHIE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

En 2015, Elior a réalisé une matrice de matérialité. Cette dernière a permis lors de l'exercice suivant de réaliser une première cartographie de risques extra-financiers validée par les instances de gouvernance. Ainsi, sur la base d'une vingtaine de risques (identifié grâce à l'analyse de matérialité) pouvant influencer de manière significative sur l'activité du Groupe ou sur ses parties prenantes, un univers restreint a été défini en cohérence avec son secteur d'activité, ses implantations géographiques et ses principaux enjeux. C'est donc 12 principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux qui ont été identifiés sur l'exercice 2018-2019. Ces risques ont été validés par le département du contrôle interne et risques du Groupe.

Lors de l'exercice fiscal 2020-2021, Elior a revu la cartographie de ses risques extra-financiers. Deux risques RSE ont été redéfinis : le risque « gestion des déchets » est devenu « environnement et déchets » et les risques « mauvaise utilisation des consommations de fluides » et

¹ Hors Elior India, voir section 2.7.1 « Organisation du reporting ».

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

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

Réseau des correspondants RSE

Le réseau de correspondants RSE est en charge de la déclinaison des engagements du *Positive Foodprint* au sein de toutes les entités opérationnelles du Groupe.

Nommés par les directeurs généraux des entités, les correspondants RSE ont pour mission de mettre en œuvre des plans d'actions adaptés à leurs marchés et leurs activités. Au cours de l'exercice fiscal 2020-2021, 100%¹ du chiffre d'affaires du Groupe a été couvert par le réseau des correspondants RSE.

« pollution de l'environnement » ont été fusionnés pour devenir le risque « climat ». Par conséquent, le nombre de risques est passé de 12 à 11.

En 2021, le département RSE, avec l'aide du département du contrôle interne et risques, a finalisé l'intégration de ces 11 risques extra-financiers prioritaires, dans le système interne de gestion des risques.

Cette mise à jour de la cartographie des risques extra-financiers a confirmé la pertinence des quatre axes du *Positive Foodprint*.

L'ensemble de ces risques se sont intégrés aux risques d'ores et déjà suivis par le Groupe, ainsi qu'à son système de gouvernance et dans sa méthodologie d'évaluation des risques bruts et nets (voir section 3.2 « Gestion des risques »).

Risques extra-financiers	Intégration dans un ou des risque(s) existant du système de gestion des risques du Groupe	Politiques	Indicateurs de performance (voir 2.7.3 « synthèse des indicateurs sociétaux et environnementaux » et 2.7.4 « synthèse des indicateurs sociaux »)
Pratiques non-éthiques et manque de transparence	Chaîne d'approvisionnement et logistique	2.2 Conduire de manière responsable ses activités	<ul style="list-style-type: none"> · Nombre de sessions d'information sur l'éthique des affaires réalisées · Nombre d'employés ayant assisté à une session de formation ou de sensibilisation sur l'éthique des affaires · % du chiffre d'affaires généré dans des pays présentant un risque important de corruption
Non prise en compte de critères RSE dans les pratiques d'achats	Sécurité alimentaire et qualité des menus Chaîne d'approvisionnement et logistique	2.4 S'approvisionner de manière responsable	<ul style="list-style-type: none"> · % d'achats de produits alimentaires labellisés · % d'achats de produits alimentaires locaux · % d'achats de produits alimentaires biologiques · % d'œufs hors cage · % de produits de la mer responsables · % d'emballages et consommables responsables · Nombre d'audits fournisseurs réalisés
Non adaptation aux nouvelles attentes des convives	Sécurité alimentaire et qualité des menus Perte de contrats clés	2.3 Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	<ul style="list-style-type: none"> · % de recettes végétariennes · % d'ingrédients nutritifs et d'origine végétale · % des revenus du Groupe provenant de pays testant au moins un outil d'information nutritionnelle · Nombre d'experts nutrition · Nombre de restaurants ayant fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction
Mauvaise hygiène et sécurité alimentaire	Sécurité alimentaire et qualité des menus	2.3 Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable	<ul style="list-style-type: none"> · Nombre d'audits hygiène réalisés · Nombre de sites ayant fait l'objet d'au moins un audit hygiène durant l'exercice fiscal · Nombre d'analyses produits réalisées · Nombre d'audits fournisseurs réalisés
Mauvaises conditions de travail des collaborateurs	Evolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> · Taux de fréquence des accidents de travail · Taux de gravité des accidents de travail
Non-respect de l'égalité des chances et discrimination	Evolutions législatives	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> · Répartition des effectifs par genre · % d'employés en situation de handicap
Manque d'attractivité et rétention des talents	Personnes Clés	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> · Ancienneté moyenne de l'effectif permanent · % de recrutement interne pour les fonctions managériales
Non intégration de critères RSE les modes de rémunération			

2 Responsabilité d'entreprise

La responsabilité : un moteur de création de valeur

Non protection de la santé et sécurité des employés	Evolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité	2.6 S'engager pour la sécurité et le développement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> · Taux de fréquence des accidents de travail · Taux de gravité des accidents de travail
Environnement et déchets	Sécurité alimentaire et qualité des menus	2.5 Encourager le développement d'une économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> · % de sites valorisant les biodéchets · % des revenus du Groupe provenant de pays testant des solutions pour réduire le gaspillage alimentaire · Consommation en eau dans les cuisines centrales · % d'emballages et consommables responsables · % de consommation d'électricité renouvelable · Consommation (électricité + gaz) moyenne par repas (en kWh)
Climat	Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus	2.5 Encourager le développement d'une économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> · Bilan carbone (scope 1, 2 & 3) · kgCO2e/ repas

Risques liés au changement climatique

Avec le développement du risque lié au changement climatique dans le dispositif de gestion des risques Groupe, Elior est en mesure d'en savoir davantage sur le potentiel impact financier et stratégique de l'évolution du climat sur le Groupe.

Au sein du Groupe, c'est le directeur général qui est le *owner*¹ de ce risque et la direction RSE qui est en charge de la mise en place technique de la gestion de ce dernier.

Lors de l'exercice 2020-2021, la fiche des risques liés au climat a été rédigée et intégrée dans le processus pluridisciplinaire de gestion des risques et est en cours de déploiement au sein de chaque entité. Cette fiche de risque permet notamment d'identifier et de suivre les risques de transition.

Risque et opportunité de transition	Description	Exemple de gestion du risque / opportunité
Politique juridique et	Le non-respect des réglementations et lois en vigueur et émergentes pourrait entraîner des sanctions financières et nuire à la réputation d'Elior dans le monde.	Le ministère français de la transition écologique a lancé en 2020 un programme qui vise à développer une méthodologie de score environnemental sur les produits alimentaires appelée Eco-Score. Cet éco-score orientera également les législations futures. Pour anticiper les opportunités qui pourraient découler de ce projet et des futures réglementations, Elior s'est associé au projet avec d'autres entreprises de l'agro-industrie, des administrations publiques et des organismes scientifiques.
Technologique	Dans ses activités, Elior utilise différentes technologies qui pourraient être impactées par des réglementations émergentes. Ces dernières pourraient impacter négativement les opérations et les performances financières d'Elior.	Une nouvelle réglementation sur une taxe carbone élevée pourrait inciter Elior à opter pour des équipements de cuisine avec de meilleures performances énergétiques dans un court laps de temps ou pour des énergies plus vertes. C'est pourquoi Elior s'est fixé pour objectif de consommer au moins 80 % d'énergie renouvelable d'ici 2025 tout en réduisant ses consommations énergétiques. Elior anticipe donc les impacts d'une éventuelle augmentation de la taxe carbone sur l'énergie consommée par ses équipements.

¹ C'est la personne représentant le risque au sein des instances dirigeantes. Le *owner* a une obligation de résultat sur la gestion du risque.

De marché	Ne pas répondre aux attentes du marché sur les sujets climat pourrait entraîner une perte de compétitivité générant ainsi des impacts négatifs sur les opérations d'Elior, ainsi que nuire à la réputation d'Elior.	Ne pas répondre à la demande croissante de repas végétariens pourrait entraîner une perte de compétitivité. Ainsi, Elior France propose à tous ses clients du marché entreprises au moins un repas végétarien par jour.
Réputation	Le non-respect d'obligations légales, ne pas atteindre ses ambitions RSE ou ne pas répondre aux attentes du marché pourraient nuire à la réputation du Groupe et réduire sa capacité à conserver ou remporter des contrats.	Le développement de l'objectif de réduire des émissions carbone a été fixé en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles. Ainsi les objectifs opérationnels mis en place pour atteindre l'ambition carbone sont donc cohérents avec le métier et répondent aux attentes de nos parties prenantes externes.

Elior étudie également les risques physiques du changement climatique. Lors de l'exercice 2020-2021, Elior a commencé à travailler avec un cabinet de conseil externe spécialisé sur les enjeux climatiques : Carbone 4. Avec l'aide de cette société, Elior a commencé à évaluer les risques liés aux impacts du changement climatique afin de développer à terme la résilience de son activité face au changement climatique. Ce projet se concentre à ce jour

sur les entités européennes et sur les éléments clés de sa chaîne de valeur. Côté amont, l'approvisionnement en légumes, fruits et viandes, la logistique et le stockage des aliments par les distributeurs sont étudiés. Au sein des opérations d'Elior, l'accent est mis sur les conditions de travail et la génération de froid. Et en aval, l'insatisfaction du client a été examinée (c'est-à-dire l'incapacité à fournir un ingrédient), ainsi que la distribution de plats préparés.

Risque physique	Description et exemple de risques
Physique aigu	Le risque physique aigu est pertinent et toujours inclus dans l'évaluation des risques liés au climat car des événements météorologiques extrêmes pourraient impacter significativement la logistique amont et aval du Groupe à court terme, ainsi que l'approvisionnement alimentaire. Par exemple, des sécheresses pourraient avoir un impact négatif sur la production et la qualité des aliments à court terme. Cela pourrait conduire à une forte volatilité des coûts alimentaires.
Physique chronique	En tant qu'entreprise de restauration collective, une non-stabilité du marché des ingrédients en termes de qualité, de prix ou de disponibilité peut impacter l'activité. Les perturbations chroniques liées au climat peuvent affecter ces variables. Par exemple, ces perturbations peuvent avoir un impact sur la chaîne d'approvisionnement. En effet, une augmentation des températures moyennes mondiales pourrait entraîner une variation potentiellement importante du prix et de la disponibilité des ingrédients. Pour faire face à ce risque, Elior veille à diversifier l'approvisionnement de ses ingrédients afin d'éviter une situation de dépendance fournisseur qui pourrait conduire à un manque de résilience face à ce risque climatique.

Une fois l'étude de scénarios climatiques terminée, Elior pourra formaliser une stratégie de résilience face aux risques physiques.

2.2 CONDUIRE DE MANIÈRE RESPONSABLE SES ACTIVITÉS¹

Elior veille à conduire l'ensemble de ses activités dans le respect des lois et règlements applicables dans tous les pays où le Groupe est présent. En plus de se conformer aux législations en vigueur, le groupe Elior s'est doté de politiques et de procédures attestant de ses engagements

en faveur d'une conduite responsable des affaires et conforme aux standards d'intégrité les plus exigeants.

2.2.1 LES PRINCIPES D'ÉTHIQUE D'ELIOR

Publiés en juin 2016, les principes d'éthique d'Elior visent à donner un cadre partagé et diffusé à l'ensemble des collaborateurs dans la pratique quotidienne de leur métier. Ils illustrent la démarche volontariste du Groupe de se conformer aux grands principes directeurs internationaux :

- 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 ;
- Les objectifs de développement durable des Nations Unies.

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

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

2.2.2 LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET TRAFIC D'INFLUENCE

En tant que membre signataire depuis 2004, le Groupe Elior respecte, soutient et promeut les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies incluant la lutte contre la corruption, « sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ». Le Groupe Elior est confronté au risque de corruption dans l'ensemble des pays dans lesquels il opère. Au cours de l'exercice 2020-2021, la part des pays ayant obtenu une note inférieure à 60/100 selon l'indice de perception de la corruption de *Transparency International* représentait 11% du chiffre d'affaires du Groupe. Comme présenté dans cette partie, la politique anti-corruption du Groupe permet de minimiser ce risque.

Par ailleurs, Elior se conforme aux lois et règlements applicables en matière de lutte contre la corruption dans tous les pays où le Groupe est présent. Depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II en 2016, le Groupe a mis en place une organisation dédiée à la compliance ainsi qu'un dispositif de lutte contre la corruption, s'appuyant sur l'engagement des instances dirigeantes du Groupe et

s'articulant selon les huit piliers décrits à l'article 17 de la loi Sapin II, à savoir :

1. Le Code de conduite, appelé « Guide de l'Intégrité » chez Elior, qui définit et illustre les situations présentant de potentiels risques de corruption et de trafic d'influence, et fournit des informations pratiques sur les comportements à adopter en de tels cas.
2. Une cartographie des risques de corruption permettant d'identifier les risques auxquels le Groupe est exposé, du fait de la nature de ses activités et des marchés sur lesquels il intervient ainsi que les actions de maîtrise mises en place.
3. Une ligne d'alerte mise en place par le Groupe, accessible aux collaborateurs d'Elior mais également aux parties prenantes externes.
4. Une procédure d'évaluation des tiers présentant des risques de corruption dont la systématisation est prévue pour 2022.

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

5. Des procédures de contrôles comptables déclinées par les directions financières à travers un outil de « data mining » et des procédures de contrôle des opérations présentant des risques potentiels.
6. Des formations dédiées aux risques de corruption et de trafic d'influence.
7. Un régime de sanctions disciplinaires prévues dans les règlements intérieurs des filiales.
8. Des procédures de contrôle interne, dont l'audit interne, visant à évaluer l'efficacité du programme et participant à la prévention et à l'identification des risques de corruption.

Une organisation dédiée

Consécutivement à l'entrée en vigueur du volet anti-corruption de la loi française sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II », le groupe Elior s'est doté d'une fonction dédiée aux enjeux de compliance et de prévention de la corruption en septembre 2018.

Depuis novembre 2020, le dispositif de prévention de la corruption est placé sous la responsabilité de la direction juridique et compliance Groupe qui est en charge du déploiement, de la mise à jour et du contrôle des politiques et mesures anti-corruption.

Le dispositif de prévention de la corruption fait, par ailleurs, l'objet d'un suivi par le comité d'audit qui évalue la mise en œuvre effective du programme de compliance et son déploiement.

L'organisation de la fonction compliance se décline dans chacun des pays et entités du Groupe à travers un réseau de 15 référents compliance en charge du déploiement des politiques au niveau « local ». Le réseau, animé au niveau central par l'équipe compliance Groupe est essentiellement composé de juristes et de financiers. Le rôle des référents compliance est de :

- Promouvoir le programme de compliance en communiquant sur les politiques et procédures y afférentes, en interne et en externe ;
- Être l'interlocuteur privilégié des collaborateurs sur les questions liées à la compliance.

Le Groupe prévoit de renforcer l'animation du réseau compliance afin de valoriser les travaux effectués par les compliance officers, notamment via une mise en commun des bonnes pratiques identifiées dans les pays et les entités les composant, et via des retours d'expérience périodiques sur la mise en œuvre du dispositif anti-corruption (outils, formation & sensibilisation).

Politiques de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Le groupe Elior a formalisé ses engagements ainsi que les règles applicables en matière de lutte et de prévention de la corruption à travers plusieurs documents.

Le Guide de l'Intégrité rassemble les règles d'organisation et de responsabilité applicables au sein d'Elior concernant la prévention de la corruption et le trafic d'influence. Publié en 2018, il contient notamment les définitions liées à la corruption (active, passive, publique, privée) et au trafic d'influence, les règles applicables ainsi que les recommandations et informations pratiques. À la suite de la mise à jour de la cartographie des risques de corruption en 2021, le Guide de l'Intégrité sera complété lors du prochain exercice par des scénarii visant à illustrer de manière concrète les situations pouvant présenter des risques de corruption.

Les politiques compliance, déployées dans l'ensemble du Groupe, viennent préciser les modalités d'application des règles générales, notamment en matière de :

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

Ces politiques, dont les règles sont homogènes à travers le Groupe, peuvent comporter des spécificités locales. Afin de renforcer le monitoring des opérations, le Groupe étudie l'opportunité de digitaliser les formulaires associés ainsi que les approbations requises (notamment en termes de cadeaux et invitations, sponsoring et mécénat) à travers des outils à destination de l'ensemble des collaborateurs.

Ces documents sont accessibles aux collaborateurs du Groupe ainsi qu'à toute partie prenante externe via un site dédié : <https://integrity.eliorgroup.net>.

Cartographie des risques de corruption

Depuis le lancement du dispositif anti-corruption, Elior Group s'est doté d'une cartographie des risques de corruption qui a fait l'objet de révisions en 2021 portant à la fois sur la méthodologie d'élaboration ainsi que sur son contenu.

Durant le premier trimestre 2021, près de quatre-vingt collaborateurs basés dans l'ensemble des pays, couvrant tous les niveaux de l'organisation et des activités du Groupe ont contribué à la refonte de la cartographie via des entretiens ciblés. Ces entretiens ont permis d'identifier les risques de corruption inhérents aux activités d'Elior ainsi que les contrôles en place.

A l'issue des entretiens, dix risques de corruption ont été identifiés et évalués lors d'ateliers de cotation organisés avec le support des référents compliance et des directeurs pays. Un travail de révision des intitulés et des descriptions de chacun des risques a été effectué. Ce travail a été complété par l'introduction de scénarii visant à illustrer chacun des risques identifiés par des situations concrètes sur la base des informations recueillies lors des entretiens.

La cartographie des risques de corruption ainsi que les plans d'action associés ont été présentés puis validés par les comités exécutifs de l'ensemble des pays du Groupe ainsi que par la direction générale du Groupe entre avril et juillet 2021. Les plans d'actions feront l'objet d'un suivi régulier jusqu'à la prochaine mise à jour de la cartographie.

Ligne de Lanceur d'Alerte

Le groupe Elior dispose d'une ligne d'alerte dont les conditions d'utilisation sont décrites dans la Charte du Lanceur d'Alerte. En 2021, ce document a été mis à jour afin de préciser le cadre de la protection offerte aux lanceurs d'alerte et d'élargir le périmètre des problématiques couverte par la ligne, à savoir :

- Corruption ;
- Trafic d'influence ;
- Conflits d'intérêts ;
- Blanchiment d'argent ;
- Violation des règles d'embargo international ;
- Financement du terrorisme ;
- Fraude ;
- Inobservation des règles posées par le Guide de l'Intégrité du Groupe, la charte éthique ou les règles de la concurrence ;
- Devoir de vigilance (atteintes graves à l'environnement ou envers les droits humains et les libertés fondamentales).

La ligne d'alerte est ouverte aux collaborateurs du Groupe mais également aux parties prenantes externes. Elle est accessible à ces derniers via le site internet Elior Integrity.

Le document décrit par ailleurs les différents canaux disponibles : ligne téléphonique, adresse email, responsables hiérarchiques, ressources humaines, direction juridique.

À la suite de la publication de la nouvelle version de la Charte sur le site Integrity d'Elior et dans le but de renforcer la connaissance de la ligne d'alerte, une

campagne de communication a été lancée dans chacun des pays (communications via e-mails, affichage ou intranet).

Le Groupe demeure par ailleurs attentif aux évolutions législatives et réglementaires portant sur la ligne d'alerte : ainsi, les apports de la transposition en droit français de la directive européenne sur les lanceurs d'alerte seront dûment intégrés au cadre applicable au sein d'Elior.

Formation des collaborateurs

Jusqu'en 2020, le groupe Elior a déployé sa stratégie de sensibilisation à la lutte anti-corruption via des sessions de sensibilisation organisées en présentiel. Ces sessions ont rassemblé les dirigeants mais également les collaborateurs occupant des fonctions potentiellement exposées aux risques de corruption parmi lesquelles les achats, les développeurs commerciaux, les directeurs des opérations et les directeurs régionaux. Durant l'exercice 2020-2021, 2 031 collaborateurs¹ du Groupe ont bénéficié de formations.

La pandémie globale de Covid-19 et les confinements successifs ont encouragé le Groupe à s'interroger sur le développement d'outils de formation digitaux, notamment par le biais de modules de e-learning, tels que déjà mis en œuvre au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

En France, avec le support d'Ac@demie by Elior, le Groupe a développé un curriculum de formations composé d'une formation générale portant sur les principes de la lutte anti-corruption ainsi que sur les lois et règlements applicables. Ce module de formation, à destination des cadres et des personnels les plus exposés, sera complété par des mises en situations pratiques et fera l'objet d'une certification finale, permettant un suivi systématique des formations.

En plus de ce module général, le Groupe a créé des parcours de formation « Experts » destinés à approfondir certaines thématiques liées au risque de corruption (ex. Cadeaux & Invitations, Sponsoring & Mécénats, Conflits d'Intérêts). Au cours du quatrième trimestre de l'année civile 2021, ces parcours ont été complétés par des formations relatives aux interactions avec les tiers et aux contrôles comptables (destinés aux fonctions Comptabilité et Finance).

Ces modules ont vocation à être traduits puis intégrés dans les différents systèmes de gestion des formations utilisés à travers le Groupe.

¹ en incluant Elior NA, Elior France, Elior Italie

Evaluation des tiers

L'exercice de cartographie des risques de corruption effectué en 2021 a permis l'identification de catégories de tiers devant faire l'objet d'évaluations préalables à l'entrée en relation.

Afin de définir les grandes étapes de la procédure et d'évaluer la volumétrie des tiers potentiellement soumis aux évaluations, un comité de pilotage composé de représentants des fonctions juridique & compliance, achats, finance et IT s'est constitué.

Depuis février 2021, le comité de pilotage a activement travaillé à la mise en œuvre d'une procédure systématisée d'évaluation des tiers grâce à une solution permettant d'effectuer des recherches d'antériorité et de réputation portant sur les sociétés partenaires du Groupe. En France, le déploiement de la procédure d'évaluation des tiers est prévu à l'horizon du dernier trimestre 2021. La procédure sera par la suite déployée dans l'ensemble des pays du Groupe.

2.2.3 DEVOIR DE VIGILANCE

Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2004, Elior est depuis longtemps engagé dans la promotion des dix principes du Pacte relatifs au respect des droits de l'Homme, des normes internationales du travail et de l'environnement.

En conformité avec la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, dite « Devoir de Vigilance », Elior a par ailleurs établi un plan de vigilance permettant d'identifier les risques inhérents à ses activités et de les prévenir.

Cartographie des risques

Depuis 2018, Elior est doté d'une cartographie des risques dont le périmètre couvre les familles d'achats principales (alimentaires et non-alimentaires). Cet exercice a permis d'identifier les grandes catégories de risques suivants :

- Conditions de travail : rémunération, travail forcé, travail des enfants ;
- 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.

Un comité de pilotage pluridisciplinaire réunissant des membres des Directions achats, RSE, juridique et compliance a été formé en 2021 et s'est fixé pour objectif d'établir un calendrier de mise en œuvre dans les pays du Groupe afin de :

- Intégrer ces risques dans la sélection des fournisseurs ;
- Identifier les plans d'actions prioritaires de remédiation.

Recueil et signalements des alertes

En 2021, en concertation avec les instances représentatives du personnel, la Charte du Lanceur d'Alerte a été remaniée afin d'élargir le périmètre des problématiques pouvant faire l'objet d'un signalement et permet désormais de signaler les atteintes graves à l'environnement ou envers les droits humains et les libertés fondamentales.

La ligne de Lanceur d'Alerte est ouverte aux collaborateurs du Groupe et, conformément à la réglementation l'est également aux parties prenantes externes. Elle est accessible à ces derniers via le site internet Elior Integrity.

Charte Achats responsables

En 2021, Elior a élaboré une Charte Achats Responsables qui formalise les engagements pris par les filiales du Groupe envers sa chaîne d'approvisionnement. Cette charte sera déployée dans l'ensemble des entités lors de l'exercice prochain. Ainsi, Elior inscrit l'intégrité et l'éthique des affaires, l'amélioration de l'empreinte socio-économique et environnementale et le développement des fournisseurs au cœur de sa chaîne de valeur et de l'ensemble des métiers du Groupe.

Elior souhaite que ses fournisseurs s'engagent sur ces principes en signant cette Charte et en collaborant avec le Groupe pour sa mise en œuvre.

Labellisations

Les labellisations constituent la garantie du respect de standards environnementaux et/ou sociaux reconnus internationalement ou localement. Afin de réduire les impacts environnementaux et sociaux notamment par ses approvisionnements, le Groupe s'est fixé pour objectif de faire progresser au fil des années la part de ses achats alimentaires labellisés.

En 2021, 13,4% des achats d'Elior étaient labellisés.

2.2.4 REponsabilite Fiscale

Stratégie Fiscale

Le Groupe opère dans de nombreux pays à travers le monde et considère le paiement des impôts comme un acte citoyen permettant d'une part de soutenir les territoires et d'autre part de contribuer à l'économie des pays au sein desquels il opère.

A ce titre, le Groupe a émis une Politique fiscale validée par le comité exécutif et appliquée depuis 2018, laquelle rappelle les principes de conformité fiscale, de gestion et de transparence fiscale.

L'objectif principal de la politique fiscale est d'assurer la sécurité juridique du Groupe ainsi que de protéger ses actifs tout en préservant l'image et la réputation du Groupe auprès de ses parties prenantes.

Conformité fiscale

Le Groupe s'engage à verser le montant juste et approprié d'impôt dans les pays où il opère conformément aux exigences locales tout en respectant les normes fiscales internationales, notamment celles élaborées par l'OCDE. Le Groupe a versé 6 millions d'euros d'impôt sur les sociétés (IAS12) au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2021 (voir section 4.10 « comptes consolidés 2020/2021 et annexes »).

Elior condamne et cherche à prévenir toute forme d'évasion et de fraude fiscale et pratique une politique de tolérance zéro en cette matière en vertu des lois des pays dans lesquels il exerce son activité.

Elior ne met pas en œuvre de planification fiscale agressive dont l'objectif serait d'éluider les impôts ou de transférer des bases taxables vers des pays à faible taux d'imposition ; Elior ne crée pas de structures juridiques dépourvues de substance dans des paradis fiscaux figurant sur la liste noire en date du 1^{er} janvier 2021 établie par l'Union Européenne.

Gestion fiscale

Elior s'appuie sur une direction fiscale centrale qui dispose de référents de la fiscalité dans tous les pays où le Groupe exerce son activité ; ces équipes travaillent en étroite collaboration avec les directions opérationnelles visant à accompagner le Groupe dans le développement des opérations et à assurer sa compétitivité. Chaque fois que cela est nécessaire, des consultants externes et de réputation internationale valident les positions retenues par les entités du Groupe.

La direction fiscale du Groupe assure une veille fiscale permanente des différentes évolutions réglementaires et jurisprudentielles les plus significatives.

Chaque trimestre, la direction fiscale suit la charge globale de l'impôt supportée par l'ensemble des filiales et s'assure que le paiement des impôts est réalisé selon les règles locales en vigueur.

Transparence fiscale

Elior applique une politique de prix de transfert à ses flux inter-sociétés reconnues par l'OCDE et documentée chaque année de façon contemporaine via un Master File et des Local Files élaborés selon les réglementations locales.

Le reporting des risques fiscaux est intégré au processus général de gestion des risques ; il fait l'objet d'une revue trimestrielle et est présenté annuellement au comité d'audit du Groupe.

La direction fiscale a également mis en place le « Country By Country Reporting » conformément aux obligations internationales qui lui permet de détecter de potentielles anomalies sur la charge d'impôt ou sur les paiements d'impôts à travers le Groupe.

2.3 PROMOUVOIR UN REGIME ALIMENTAIRE SAVOUREUX, SAIN ET DURABLE¹

Demain, plus encore qu'aujourd'hui, notre responsabilité de nourrir nos convives reposera sur trois défis majeurs : la santé, l'environnement et le goût.

Chaque jour depuis 30 ans, les femmes et les hommes d'Elior engagent leur savoir-faire, leur talent, leur force d'innovation et leur sens du service pour offrir à chacun une attention constante et une cuisine saine, savoureuse et responsable.

Défis environnementaux, évolution des modes de consommation et de transformation des usages, nous agissons au quotidien pour servir des repas bons et sains, favoriser les ingrédients durables, encourager l'économie circulaire et limiter le gaspillage alimentaire.

Et parce que nous regardons toujours vers demain, nous cherchons chaque jour à aller plus loin, à renforcer nos exigences, à soutenir des idées fortes, à mettre en mouvement nos équipes et nos partenaires, à innover au service de nos clients et de nos convives.

Tel est notre engagement : agir aujourd'hui pour nourrir l'avenir.

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

S'appuyant sur son réseau de relais nutrition dans les entités opérationnelles, l'action de la direction nutrition Groupe s'articule autour de trois axes majeurs : sélection des produits répondant aux enjeux nutritionnels, environnementaux et économiques, développement de la culinarité des recettes et sensibilisation des convives aux bons choix nutritionnels.

En agissant pour proposer à ses convives des offres saines et durables, Elior participe activement à l'objectif de développement durable 3 de l'ONU : « Bonne santé et bien-être ».

2.3.1 DES INGREDIENTS SAVOUREUX, SAINS ET DURABLES

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

Les recommandations nutritionnelles des organismes de référence en matière de nutrition préconisent d'augmenter la part des ingrédients d'origine végétale tels que les légumineuses (pois chiches, lentilles, etc.), les fruits et légumes, les céréales complètes, les graines (sésames, chia...) ou encore les fruits à coque. Il est donc essentiel de changer son alimentation en remettant le

végétal au centre de l'assiette. C'est pourquoi, Elior souhaite développer ce type d'ingrédients en variétés mais aussi en volumes.

Le Groupe souhaite ainsi diversifier les apports protéiques de ses offres en privilégiant les produits d'origine végétale et attache une importance particulière au respect de la saisonnalité des fruits et légumes (voir section « saisonnalité » dans 2.4.1 « privilégier un approvisionnement durable »). Replacer le végétal au cœur de nos assiettes et de nos systèmes de cultures, c'est amorcer une transition alimentaire et agricole vers des systèmes de production plus respectueux des milieux, de la biodiversité et du climat.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
% d'ingrédients nutritifs	19,4%	17,0%

*Hors Elior India

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

2.3.2 UNE CONCEPTION DES MENUS SAVOUREUSE, SAIN ET DURABLE

Pour que chaque repas reste un moment de plaisir et soit nutritionnellement bon, Elior s'efforce de mettre à la disposition de chacun de ses 3,6 millions de convives quotidiens les recettes les plus saines, équilibrées et responsables possibles.

Pour concevoir ses offres, le Groupe s'appuie sur l'expertise de ses 467 nutritionnistes qui suivent des 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 en France, la stratégie pour la nutrition, l'activité physique et la prévention de l'obésité (NAOS) en Espagne...

Une cuisine durable

Elior s'est engagé dans un travail de profondeur pour élargir son offre végétale et végétarienne. Elle a été imaginée dans le but d'apporter plaisir, bien-être, équilibre nutritionnel et durabilité dans nos recettes.

Afin d'atteindre l'ambition de réduire son empreinte carbone par repas de 12% d'ici à 2025 (sur base 2020), le

Groupe s'engage à réduire l'impact carbone de son offre alimentaire en proposant plus de repas végétariens (ni viande, ni poissons) et en substituant les protéines les plus émettrices de carbone comme le bœuf par d'autres moins carbonées comme le poulet ou des légumes. Pour ce faire, Elior privilégie d'autres sources de protéines, qui peuvent être d'origine végétale (légumineuses, graines, etc.), laitière (lait, crème, fromage) ou à base d'œufs. Une alimentation riche en plantes (fruits, légumes, légumineuses, céréales complètes, etc.), contenant une plus petite proportion d'aliments d'origine animale confère des avantages à la fois pour la santé et l'environnement.

En France, l'entité Enseignement et Santé a publié un livre sur la cuisine végétarienne afin de promouvoir les bienfaits de cette alimentation et de partager des recettes végétariennes à réaliser facilement chez soi. En Espagne, les chefs ont été formés aux spécificités de la cuisine végétarienne. Le but est qu'ils aient les compétences nécessaires pour proposer des recettes équilibrées et adaptés aux goûts des végétariens, végétaliens ou flexitariens¹, dont le nombre est croissant.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
% de recettes végétariennes	21,2 %	19,3%

*Hors Elior India

Une offre nutritionnelle adaptée aux besoins spécifiques

Pour participer à l'amélioration du bien-être de ses convives dans les établissements de santé (hôpitaux, maisons de retraite, etc.), Elior 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 2020-2021, le Groupe et le *Prevent2Care Lab* se sont associés pour lancer un appel à candidatures pour la première promotion du « Nutrition Lab », un programme d'incubation dédié à la nutrition santé. Ce projet a pour ambition de faire émerger de nouvelles initiatives dans ce domaine.

Aussi, de nombreux sites s'adressent au public que représentent les enfants en milieu scolaire. Les équipes du Groupe élaborent des menus spécifiquement adaptés à leurs besoins nutritionnels et conçoivent des programmes d'éducation aux bons comportements alimentaires.

¹ Une personne dite « flexitarienne » limite volontairement sa consommation de viande et de poissons.

Exemples d'offres

Pays	Nom de l'offre	Description de l'offre
États-Unis	<i>Fueled by BeWell</i>	L'objectif de cette offre est de fournir aux athlètes des repas nutritifs pour les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cette proposition de repas s'accompagne de communication et d'éducation sur l'alimentation ainsi que d'un accès à un diététicien nutritionniste pour les convives.
États-Unis	<i>Healthy at Home</i>	Cette offre propose une solution de repas adaptés aux besoins médicaux des convives grâce au développement d'un plan personnalisé de services de restauration. Ceci permet d'atténuer les taux de réadmission dans les établissements de soins aigus. Ces repas de sortie d'hôpital garantissent que les patients continuent à recevoir une alimentation adéquate en sortant de l'établissement.
UK	<i>Grazing Boxes</i>	Les <i>Grazing Boxes</i> proposent des plateaux 24 heures sur 24, élément très important pour les résidents atteints de démence ayant un rythme de sommeil altéré. Le personnel de la maison de soins peut facilement surveiller ce qu'un résident a mangé et gérer les problèmes de perte de poids. Les <i>Grazing boxes</i> peuvent être spécifiquement adaptés aux besoins de chaque résident.
Espagne	<i>Better Taste in older age</i>	L'objectif est d'offrir des solutions pour combattre les effets négatifs liés au manque de goût des aliments, à la perte d'appétit et à l'apathie générale à l'égard de l'alimentation. Ceci est favorisé par l'incorporation d'arômes alimentaires pour améliorer l'expérience gustative. L'amélioration de la perception du goût facilite le processus entre les soignants et les personnes âgées pour une meilleure satisfaction lors des repas.
France	<i>IDEQUATIO</i>	Cette offre à destination des seniors a pour objectif de proposer à chacun une offre adaptée à son état de dépendance, pour que chacun puisse se nourrir avec plaisir. Le grand âge et le handicap peuvent entraîner des difficultés à prendre son repas, du fait d'une perte d'autonomie, de maladies, ou encore de pertes de goût et d'odorat. Cette offre contribue à lutter contre la dénutrition, qui se définit comme un déséquilibre entre les apports nutritionnels et les besoins de l'organisme. La réussite de ces plats texturés repose sur un équilibre entre un savoir-faire culinaire et une expertise nutritionnelle.

2.3.3 SENSIBILISER LES CONVIVES A UNE ALIMENTATION SAIN ET DURABLE

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

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

Des sessions de sensibilisation aux bonnes habitudes nutritionnelles sont ainsi régulièrement organisées dans

les restaurants. Animés par les nutritionnistes du Groupe, ou bien par des tiers externes spécialisés dans le domaine de la nutrition, ces événements permettent d'éduquer les convives à l'importance d'adopter les bons comportements alimentaires en privilégiant notamment les fruits et légumes respectant la saisonnalité.

Pour aller encore plus loin et offrir à chacun de ses convives la possibilité de choisir son repas en fonction de la qualité nutritionnelle des aliments, Elior a annoncé en 2021 le déploiement du Nutri-Score sur l'ensemble du marché de l'enseignement en France.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
% des revenus du Groupe générés par des pays testant au moins un outil d'information nutritionnelle	100 %	89,4%

*Hors Elior India

2 Responsabilité d'entreprise

Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable

Exemples d'offres

Pays	Nom de l'offre	Description de l'offre
Italie	<i>My Diet</i>	Via l'application <i>Joyfood</i> , le salarié indique certains éléments personnels (poids, taille, style de vie...) et ses objectifs. Grâce au digital, les salariés peuvent choisir leur pause déjeuner personnalisée selon leurs goûts et besoins nutritionnels. L'application propose un menu pour les 5 jours de la semaine. Pour aller plus loin, le salarié peut entrer directement en contact avec des diététiciens afin d'avoir une personnalisation des menus encore plus poussée.
UK	<i>Breaz</i>	<i>Breaz</i> , plateforme digitale, offre tous les avantages du <i>click and collect</i> aux convives des restaurants : consultation des menus et informations diététiques et nutritionnelles sur les ingrédients, commande et paiement à distance, réservation d'un créneau horaire et d'un point de retrait... Cette plateforme digitale illustre la capacité d'Elior UK à innover et à répondre aux nouvelles attentes des clients.
Espagne	<i>Bites to go</i>	Serunion a développé <i>Bites to go</i> , un nouveau service de restauration destiné aux salariés des entreprises qui propose une solution pour un déjeuner ou un dîner complet et sain, à emporter ou à consommer à la maison. C'est une solution pour les personnes qui doivent télétravailler mais aussi pour ceux qui ont besoin d'une solution rapide à emporter ou à consommer en dehors des heures d'ouverture. Le résultat est une offre unique et innovante au sein du marché entreprises.
France	<i>Nutri-Score</i>	Le <i>Nutri-Score</i> a été déployé pour la première fois en restauration collective par Elior. Depuis 2019, il a été progressivement mis en place dans les restaurants d'entreprises et, depuis 2020, dans les établissements scolaires. Au-delà d'une alimentation toujours plus saine, savoureuse et équilibrée, Elior a l'ambition d'accompagner tous ses convives, y compris les plus jeunes, dans le bien manger au quotidien, en leur proposant non seulement une cuisine saine et savoureuse, mais aussi une information lisible sur la qualité nutritionnelle de leur repas grâce à l'affichage du Nutri-Score sur chaque plat proposé.

Être à l'écoute des convives

Elior s'attache à comprendre et à anticiper l'évolution des besoins et des usages de ses convives pour adapter ses offres, ainsi que le cadre de ses restaurants et points de vente. Le Groupe s'appuie sur de nombreux outils (enquêtes de satisfaction, visites mystères, etc.) et tire profit des outils digitaux, notamment via des applications dédiées du type TimeChef¹ (France), ou Joyfood (Italie), pour mieux les écouter, mieux comprendre leurs attentes et leur apporter les informations qu'ils attendent.

Au cours de l'exercice 2020-2021, près de 8 050 sites du Groupe ont fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction convives. Cette hausse significative par rapport à l'exercice précédent s'explique par la reprise de l'activité et la réouverture des sites. Les enquêtes satisfaction ont pu reprendre sur la majorité des sites depuis l'été 2021.

2.3.4 GARANTIR UNE QUALITE ET UNE SECURITE ALIMENTAIRE OPTIMALES

Elior fait de la santé, de la sécurité et du bien-être de ses 3,6 millions de convives quotidien une priorité. Conscient que le risque zéro n'existe pas, le Groupe applique les standards reconnus les plus élevés et a mis en place des dispositifs tout au long de sa chaîne de production.

Des contrôles adaptés à la situation sanitaire de la Covid-19

La première priorité du Groupe pour répondre à cette crise fut d'assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs, de ses clients et de ses convives. L'ensemble des filiales

¹ Application interactive entre un restaurant et ses convives

du Groupe a donc créé des contrôles supplémentaires afin de répondre à cet enjeu.

En France, Elior Services propose d'aller plus loin en créant son *Label Mesures sanitaire COVID-19* en collaboration avec Afnor Certification. Ce dispositif comporte un audit externe, gage que les dispositions déployées sur ses sites clients répondent aux exigences pour maintenir une sécurité sanitaire sur les établissements ainsi qu'une continuité d'activité. Une fois le Label obtenu pour l'établissement client, une attestation est délivrée et peut être affichée.

Une organisation rigoureuse et des contrôles réguliers

Il est de la responsabilité de chaque directeur d'entité de veiller à la conformité des produits avec les lois, réglementations et normes sectorielles, en vigueur dans

son pays, tout en respectant les règles spécifiques prises par le Groupe en matière de sécurité des aliments. Des audits hygiène et des analyses produits sont, par ailleurs, régulièrement réalisés par des auditeurs internes ou externes afin de vérifier la conformité des produits utilisés dans le cadre de la préparation des repas ainsi que le niveau de sécurité et d'hygiène alimentaire. La réouverture de nombreux sites et l'allègement des contraintes sanitaires ont permis une augmentation significative du nombre d'audits hygiène et d'analyses produits. Les auditeurs, qu'ils soient internes ou externes, sont à nouveau autorisés à se rendre dans les restaurants où Elior opère. L'augmentation du nombre de sites certifiés ISO 22000 est dû à un changement de méthodologie dans la collecte des informations pour Elior France. L'ensemble des sites de cette entité est désormais couvert.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
Nombre d'heures de formation sur l'hygiène	82 840	Non suivi
Nombre d'audits hygiène réalisés	11 039	9 747
Nombre d'analyses produits réalisés	65 058	52 889
Nombre de sites certifiés ISO 22000	54	42

*Hors Elior India

Sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits

Elior travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur, et notamment avec ses fournisseurs, afin d'offrir des produits de qualité, sains et sûrs à ses convives (voir section 2.4 « s'approvisionner de manière responsable »). Il assure une traçabilité rigoureuse des composants entrant dans la composition de ses recettes et contrôle la qualité de ses approvisionnements par le biais d'audits.

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

2.4 S'APPROVISIONNER DE MANIÈRE RESPONSABLE¹

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

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

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

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

En complément de ces deux objectifs majeurs, le Groupe travaille activement sur les thématiques relatives à la biodiversité et aux forêts (l'huile de palme et le soja notamment), au bien-être animal ainsi qu'à la pêche durable.

2.4.1 PRIVILEGIER UN APPROVISIONNEMENT DURABLE

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

Pour aller plus loin, certaines entités ont fait la démarche volontaire de faire certifier certains de leurs sites. En Espagne, sept restaurants sont certifiés "sustainable restaurant" par l'AENOR². D'autres, comme en France, créent un réseau de responsables filières afin de s'engager

Pour formaliser son engagement en matière d'achats responsables, Elior Group a élaboré en 2021 une Charte Achats Responsables qui engage les filiales Elior et leurs fournisseurs vers une chaîne d'approvisionnement durable ; plaçant l'intégrité et l'éthique des affaires, l'amélioration de l'empreinte socio-économique et environnementale et le développement des fournisseurs au cœur de sa chaîne de valeur et de l'ensemble des métiers du Groupe. Sur l'exercice 2021-2022, la charte sera déployée dans l'ensemble des entités du Groupe.

Le Groupe effectue par ailleurs des audits réguliers afin de s'assurer de la qualité de leurs opérations ainsi que de la qualité et de la traçabilité de leurs produits.

La crise sanitaire de la Covid-19 a mis en exergue la dépendance accrue aux circuits d'approvisionnements internationaux. Elle a fait ressortir un besoin impérieux de repenser ce qui est tout à la fois essentiel pour les consommateurs et stratégique pour l'entreprise, et ce, afin de construire une chaîne d'approvisionnement, du producteur au consommateur, centrée sur la sécurité et la valeur, et non seulement sur le prix. Pour Elior, la création de la valeur pour son écosystème passe par une diversité des produits, une sécurité alimentaire à toute épreuve, la préservation des terres et des ressources, le juste traitement des agriculteurs et une qualité gustative. Cela conduit l'entreprise vers un approvisionnement de proximité.

sur le long terme aux côtés des producteurs locaux. Aussi, Elior évalue sa performance en matière d'approvisionnement durable via l'évaluation d'*EcoVadis*. En France, en 2020, Elior Entreprises fait partie du top 10% des sociétés évaluées par *EcoVadis* dans le secteur d'activité de services de restauration et de consommation de boissons. Egalement en France, c'est 7% des approvisionnements alimentaires qui sont faits avec des produits labellisés biologiques.

La baisse de pourcentage dans les approvisionnements locaux telle qu'elle apparaît dans le tableau ci-dessous s'explique par la reprise de l'activité sur les marchés

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

² L'AENOR est l'organisme partenaire responsable du développement et de la diffusion des normes techniques en Espagne.

enseignement et entreprises. Suite aux levées graduelles des restrictions sanitaires, le retour au travail et à l'école s'est fait de manière progressive mais difficilement quantifiable. Afin de permettre de réduire au mieux le gaspillage alimentaire en cuisine, l'approvisionnement en ingrédients surgelés a été privilégié. Ainsi, les chefs ont

pu adapter leur volume de production au jour le jour en s'appuyant sur des stocks non périssables.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
% d'achats de produits alimentaires labellisés ⁽¹⁾	13,4 %	13,7 %
% d'achats de produits alimentaires locaux ⁽¹⁾⁽²⁾	11,5 %	12,7 %

⁽¹⁾ En valeur ⁽²⁾ Hors Serunion Portugal *Hors Elior India

Saisonnalité

Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de la saisonnalité des fruits et légumes qu'ils consomment. Pour répondre à ces attentes, en 2020, Elior a développé un outil permettant un suivi de ses achats de fruits et légumes de saison qui a reçu la Médaille d'Or du Trophée des Achats 2021 organisé par Republik HA en France. Actuellement présent chez Elior France, Elior Italie et Serunion (filiale espagnole et portugaise d'Elior), cet outil sera progressivement déployé dans les autres filiales du Groupe. Par exemple, en France, ce sont 73% des fruits et légumes proposés aux convives qui étaient de saison en 2021.

Impacts+

Dans le cadre de sa politique RSE *Impacts+*, Elior Services privilégie de son côté l'utilisation de produits éco-labellisés et concentrés à travers la Gamme 100% Responsable. Tous ses sites clients sont approvisionnés en détergents sans CMR (cancérogène, mutagène ou reprotoxique) et sans perturbateur endocrinien. Ces détergents, à base végétale, sont des produits de l'agriculture (betterave à sucre, maïs, paille de son, blé...) et sont 100% biodégradables. Des produits sans composés organiques volatils (COV), c'est-à-dire à base de substances sans odeur, sans risques pour la santé des collaborateurs, des patients ou des clients, sont également proposés.

2.4.2 BIODIVERSITE ET FORETS

Elior est conscient de l'importance de la préservation et du respect de la biodiversité ainsi que du besoin de protéger les forêts. Par conséquent, Elior cherche à rendre plus responsable la chaîne de valeur (de l'alimentation du bétail jusqu'à l'approvisionnement direct) des produits pouvant nuire directement ou indirectement à la biodiversité et/ou à la forêt, comme l'huile de palme et le soja par exemple.

Le Groupe a pour ambition d'améliorer des indicateurs d'achats responsables (bio, local, labellisés, ...) qui participent à la réduction de l'impact du Groupe sur la biodiversité. En France, Elior s'est doté d'un outil visant à qualifier, catégoriser et mesurer ses achats responsables, notamment au travers de labels protégeant la biodiversité.

Depuis 2020, le fonds de dotation Elior Solidarity s'est engagé auprès de deux associations, l'Association Française d'Agroforesterie et le Centre de Développement de l'Agroécologie, dont l'objectif est de favoriser la biodiversité des territoires via une démarche agro-écologique. Cette démarche en faveur de l'environnement

participe à la transition des modèles agricoles et contribue positivement à l'impact carbone d'Elior.

Bien-être animal

Le Groupe estime que s'engager en faveur de la biodiversité, c'est aussi promouvoir le bien-être animal au sein de sa chaîne de valeur. La position d'Elior sur le bien-être animal a été publiée en 2017 et s'appuie sur les cinq libertés du *Farm Animal Welfare Council* concernant les animaux de ferme :

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

2 Responsabilité d'entreprise

S'approvisionner de manière responsable

- droit d'être libérés de la peur et de la détresse en garantissant des conditions et des soins qui évitent toute souffrance mentale.

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

Elior considère néanmoins qu'agir seul n'est pas suffisant pour améliorer la prise en compte du bien-être animal tout au long de la chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi, le Groupe est devenu en 2018 l'un des membres fondateurs de la *Global Coalition for Animal Welfare* (GCAW). Cette coalition regroupe des industriels de l'agroalimentaire et des experts du bien-être animal dans l'objectif de travailler ensemble à l'élévation du niveau d'exigence en matière de bien-être animal.

Cinq chantiers prioritaires ont été identifiés : l'élevage des poules en cage, les poulets de chair, les poissons d'élevage, les traitements antibiotiques, ainsi que le transport et l'abattage.

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

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

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

En 2021, Elior a maintenu son classement au niveau 3 (sur 6) dans le classement *Business Benchmark on Farm Animal Welfare* (BBFAW) du *CIWF*. Internationalement reconnu, le BBFAW évalue l'importance accordée au respect du bien-être des animaux d'élevage des 150 entreprises leaders de l'agroalimentaire au niveau mondial.

Aussi, le Groupe sensibilise le grand public via ses réseaux sociaux ou au travers d'animations en restaurant pour rappeler les enjeux du bien-être animal.

Oufs hors-cage

Dans le cadre de son engagement en faveur du bien-être animal, Elior s'est engagé à faire progresser la part de ses achats d'œufs (coquilles et liquides) et d'ovo-produits (poudre, omelette, œuf en neige, etc.) issus d'élevages alternatifs à la cage (au sol, en plein air et biologique). Elior a également co-signé la *Letter to the European Commission Cages and Combination Systems for Laying Hens* du groupe de travail *laying Hens* du *GCAW*.

Afin de répondre aux attentes sociétales croissantes sur ce sujet, Elior échange avec ses clients afin de pouvoir proposer des œufs hors-cage dans ses menus.

Certaines entités se démarquent positivement, comme Elior UK qui s'est approvisionné au cours de l'exercice à hauteur de 44,1 % en œufs issus de modes d'élevage alternatifs et Elior Italie à hauteur de 34 %.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
% d'œufs hors-cage ⁽¹⁾	12,3 %	9,2 %

⁽¹⁾ En volume *Hors Elior India

Des produits de la mer issus d'une pêche responsable

Elior est engagé depuis plus de dix ans dans une démarche d'achats responsables visant à préserver la biodiversité marine et souhaite développer davantage ses approvisionnements en produits de la mer labellisés du type *Marine Stewardship Council* (MSC). Ces labels garantissent que les poissons ont été pêchés d'une manière responsable, en préservant les stocks dans l'océan et en respectant l'environnement marin.

Plusieurs entités du Groupe ont par ailleurs noué des partenariats avec des parties prenantes expertes reconnues localement ou internationalement afin

d'améliorer leurs pratiques d'approvisionnement en produits de la mer.

Pour répondre à cet enjeu, 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. Cette liste rejette toutes les espèces de poissons considérées comme « à risque » ou « en danger ».

L'augmentation significative de l'indicateur traduit la volonté d'Elior de répondre aux attentes toujours plus fortes des convives pour une pêche responsable.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
% des achats de produits de la mer issus de filières responsables ⁽¹⁾	41,9 %	35,7 %

⁽¹⁾ En volume *Hors Elior India

Huile de palme

Le Groupe souhaite limiter au maximum le recours à l'huile de palme non durable dans ses activités. Il arrive néanmoins que dans le cadre de la préparation de repas, certaines entités utilisent des huiles alimentaires contenant de l'huile de palme. C'est pourquoi, Elior œuvre à ce que l'huile de palme directement consommée soit certifiée d'origine durable.

Les entités en Europe ne consomment pas directement d'huile de palme. Elior North America est la seule entité du Groupe à s'approvisionner avec ce type d'huiles. Cette entité est en train de quantifier la part de ses approvisionnements d'huile de palme responsable.

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

Soja

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

Le soja constitue en effet la première cause de conversion et de déforestation importée en France et en Europe. En quelques années, cette matière première est devenue l'une des cultures les plus importantes en termes de surfaces cultivées (123 millions d'hectares dans le monde en 2019¹), causant d'importants problèmes de conversion des écosystèmes naturels, notamment en Amérique du sud et aux États-Unis, qui produisent plus de 70%² du soja mondial.

Elior France a calculé sur cet exercice son empreinte soja indirecte. C'est-à-dire la consommation de soja provenant des produits d'origine animale (viandes, œufs et produits laitiers) que l'entité achète. En 2020-2021, elle s'élevait à 10 400 tonnes contre 10 930 en 2019-2020.

En 2018, Elior a rejoint en France une initiative lancée par le WWF (*World Wildlife Fund*) regroupant plusieurs acteurs majeurs du secteur de la distribution, de l'agroalimentaire, de l'alimentation animale et de la restauration collective. Soutenu par l'Alliance pour la préservation des forêts, la plateforme *Duralim* et la fondation *EarthWorm*, ce groupe de travail est parvenu à la définition d'une vision commune d'un soja responsable et a développé un socle commun d'actions à mettre en œuvre pour atteindre des chaînes d'approvisionnements en soja qui soient exemptes de conversion d'écosystèmes naturels. Elior a également signé au cours de l'exercice 2020-2021 le plaidoyer du WWF pour encourager une législation européenne efficace pour arrêter le commerce des matières premières et des produits liés à la déforestation et à la conversion.

Par ailleurs, en réponse au cahier des charges de ses clients, les achats d'Elior France sont délibérément diversifiés en termes 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. Afin de participer à la transition de l'ensemble de la filière, Elior France est également membre de *Duralim*, association œuvrant pour l'alimentation durable des animaux d'élevage.

¹ <http://www.fao.org/faostat/>

² <https://www.deforestationimportee.fr/fr/produits/soja-4>

2.4.3 CONSTRUIRE UNE CHAÎNE DE VALEUR DURABLE POUR L'EMBALLAGE EN RESTAURATION COLLECTIVE

En 2021, Elios a réuni ses parties prenantes (fournisseurs, clients et institutionnels...) lors d'une journée de conférence-débats dédiée aux enjeux du packaging durable. Plus de 100 participants et 32 sociétés parties prenantes ont témoigné de la pertinence de cette initiative. L'objectif de cette journée était de réunir l'écosystème d'Elios pour collaborer ensemble à la création de solutions innovantes en matière de packaging durable, à expérimenter puis à industrialiser, selon trois typologies :

- L'emballage des matières premières ;
- Les contenants intermédiaires notamment en cuisine centrale ;
- L'emballage pour les offres de restauration nomade.

Le Groupe s'est fixé pour objectif de construire une chaîne de valeur durable pour l'emballage en restauration collective qui se caractérisera notamment par le développement d'un portefeuille de solutions en la matière.

Poursuivre la promotion de l'utilisation des emballages et de consommables responsables

Pour réduire le besoin d'extraction de matières fossiles et limiter la génération de déchets liés à ses activités, le

Groupe s'est donné pour objectif de faire progresser la part de ses emballages et consommables (couverts, verres, récipients pour aliments, pailles, etc.) réutilisables et/ou recyclables. Les matériaux utilisés peuvent être bio-sourcés (acide polylactique, maïs, pulpe de canne à sucre, bambou, etc.), compostables ou encore biodégradables.

Lorsque l'utilisation de plastique s'avère techniquement nécessaire (pailles en plastique pour des questions thérapeutiques par exemple), l'optimisation des matériaux utilisés est privilégiée en favorisant les produits en matières recyclables et/ou recyclées afin de s'inscrire dans une démarche de circularité. Pour plus de détails concernant la démarche d'Elios en matière de développement d'une économie circulaire, voir la partie 2.5 de ce document « Encourager le développement de l'économie circulaire ». Elios UK travaille avec *Vegware* depuis 2016 et la popularité de ces produits n'a cessé de croître au fil des années. *Vegware* est une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballages et de produits à usage unique constitués de matériaux plus faibles en carbone et issus de ressources recyclées et renouvelables. Depuis 2016, le nombre de sites utilisant ces solutions a augmenté de 86%.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
% d'emballages et consommables responsables consommés ⁽¹⁾	17,7 %	17,3 %

⁽¹⁾ En valeur *Hors Elios India

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

Le Groupe s'est engagé à réduire, voire parfois supprimer, les emballages et les produits à usage unique (en plastique notamment). En Espagne, des fontaines à eaux minérales ou connectées au réseau d'eau potable sont installées progressivement. Cette initiative a, par exemple, permis d'éviter l'usage d'un peu plus de 150 000 bouteilles en plastique dans 34 établissements scolaires.

Le bien-être et la sécurité des convives est la priorité d'Elios. Avec les contraintes sanitaires qu'implique l'épidémie de coronavirus, certaines des offres du Groupe

ont dû se faire au travers d'emballages à usage unique. Ceci avec pour objectifs :

- De limiter les contacts entre le personnel et les convives ;
- De limiter l'affluence dans les cantines en proposant des repas à emporter.

Pour promouvoir l'utilisation de vaisselles réutilisables pour toutes nos offres, plusieurs solutions de consignes sont actuellement testées en France en partenariat avec des entreprises spécialisées dans le réemploi des contenants alimentaires (*Uzaje, Grengo..*). Des projets pilotes ont été lancés afin de mettre à disposition des convives des contenants réutilisables sur les offres nomades.

2.5 ENCOURAGER LE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE CIRCULAIRE¹

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

L'ensemble des actions du Groupe contribue aux objectifs de développement durable 12 et 13 de l'ONU : « consommation et modes de production durables » et « lutte contre les changements climatiques ».

2.5.1 REDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

En tant que restaurateur, la lutte contre le gaspillage alimentaire représente un enjeu majeur pour Elior qui cherche à réduire celui-ci à toutes les étapes de sa chaîne de valeur : dans sa chaîne d'approvisionnement, dans ses cuisines et dans ses restaurants.

Pour formaliser son engagement dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, Elior a mis à jour en 2021 sa charte de lutte contre le gaspillage alimentaire et s'est fixé l'objectif de diminuer, en moyenne, de 30% le gaspillage alimentaire dans ses restaurants d'ici 2025. Cette ambition s'inscrit pleinement dans l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Pour parvenir à cet objectif, les actions du Groupe s'articulent autour de quatre axes : mesurer, prévenir, valoriser les surplus et les biodéchets et transformer les modes de production. Sur chacun de ces axes et dans le respect des particularités de chacun des pays où Elior est présent, des solutions innovantes et adaptées aux enjeux opérationnels sont mises en place pour impliquer l'ensemble des parties prenantes : équipes Elior, clients et convives.

Pour piloter ces actions et en garantir la transparence, Elior a mis en place depuis trois ans des indicateurs de suivi, audités par un tiers indépendant et publiés annuellement : nombre de sites triant les biodéchets, nombre de pays déployant des programmes antigaspi.

Mesurer le gaspillage alimentaire

Évaluer le gaspillage alimentaire et partager les résultats permet à chacun de prendre conscience de son impact : les équipes en cuisine lors de la préparation, les convives pendant le repas, les clients lorsqu'ils élaborent leur cahier des charges. C'est pourquoi il est essentiel d'établir un diagnostic du gaspillage alimentaire qui pourrait être évité : surproduction, invendus, retours plateaux...

L'émergence d'outils digitaux spécialisés constitue également un élément clé pour remporter la lutte contre le gaspillage. Certains pays ont développé un outil intégré dans leur système de gestion quotidien, d'autres ont noué des partenariats pour se doter d'outils de diagnostics permettant de mesurer et d'analyser les différents postes de pertes. Les résultats sont ensuite analysés et partagés avec les clients afin de construire le plan d'action adapté aux sources du gaspillage du restaurant.

Prévenir le gaspillage alimentaire

Prévenir le gaspillage passe avant tout par l'éducation et la sensibilisation de nos publics. Par exemple, en Europe, Elior s'engage depuis plusieurs années lors de la Semaine Européenne de la Réduction des Déchets (SERD) et sensibilise ses convives, petits et grands, grâce à des campagnes dédiées. Les premiers concernés sont les équipes Elior : la réduction du gaspillage alimentaire en cuisine passe inévitablement par la formation des collaborateurs à la gestion des stocks de matières premières et à la production des justes quantités afin d'éviter la péremption des produits, les surplus et les invendus. Aussi, des quarts d'heure RSE thématiques sont organisés chez Arpège pour approfondir, par exemple, les gestes anti gaspi en cuisine et au service.

L'objectif du Groupe est de déployer dans chaque pays un programme antigaspi adapté à sa culture et ses spécificités locales afin de réduire de 30% son gaspillage alimentaire d'ici à 2025. En 2020-2021, 99,7 % du revenu d'Elior était généré par des pays ayant déployé un programme de lutte contre le gaspillage alimentaire contre 85% en 2019-2020.

Dans ces programmes, plusieurs actions concrètes sont mises en place : l'anticipation des flux pour ajuster au plus près la production chaque jour, la formation continue des équipes aux bons gestes antigaspi, la validation des

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

2 Responsabilité d'entreprise

Encourager le développement de l'économie circulaire

recettes par les convives, le choix de la taille d'assiette par le convive en fonction de sa faim...

Valoriser les surplus et les biodéchets

Lorsque les surplus alimentaires ne peuvent être évités, le Groupe s'engage à les valoriser. Par exemple :

- Proposer les repas non consommés le midi à la vente à emporter ;
- Redistribuer les repas non consommés à des associations. Engagé auprès des publics les plus fragiles, le Groupe contribue activement aux efforts de solidarité avec les réseaux de

redistribution et de dons alimentaires implantés dans les territoires où il est présent, par exemple en Italie et en France avec les banques alimentaires. En 2020-2021, Elior France a donné plus de 90 tonnes de nourriture à des associations et banques alimentaires ;

- Trier les biodéchets permettant une valorisation par des professionnels des filières de méthanisation ou compostage industriel locaux. D'autres pistes sont étudiées, notamment en Italie via la valorisation des déchets agroalimentaires en nourriture pour animaux. Elior a un devoir d'exemplarité sur les sites sur lesquels il est en charge du contrat déchet.

Indicateur de performance	2020-2021*	2019-2020
% de sites valorisant les biodéchets ⁽¹⁾	90,4 %	89,0 %

⁽¹⁾Sites Elior contractuellement en charge de la gestion des déchets. Hors Elior Italie et Serunion pour 20-21. Ces deux entités ont l'obligation réglementaire de valoriser les biodéchets. *Hors Elior India

Transformer les modes de production et de consommation

Pour accompagner la transition des métiers de la restauration collective vers un modèle plus durable, Elior œuvre pour l'intérêt général en transformant ses restaurants en véritables terrains d'innovation. Elior est membre de la coalition d'acteurs de la restauration et de l'hôtellerie (*IFWC*) qui teste régulièrement des solutions innovantes.

Le Groupe participe également à des appels à projets expérimentaux diligentés par les pouvoirs publics (*ADEME* en France, l'*université de Mondragon* en Espagne, *WRAP* et *Guardians of Grub* au Royaume-Uni).

Elior engage sa responsabilité au-delà de ses restaurants, en impliquant notamment le grand public. Le Groupe publie par exemple les astuces de ses chefs et partenaires culinaires pour cuisiner « les restes » et sensibiliser ses convives citoyens à la lutte contre le gaspillage alimentaire à la maison.

Elior North America a lancé le *Rescue Recipe Throwdown*, un concours de cuisine qui invite les chefs américains à

créer des recettes étonnantes à partir d'aliments qui auraient pu être jetés. Une des recettes gagnantes est un sandwich BBQ qui utilise des peaux de banane !

Éduquer les convives aux bons gestes

Une partie du gaspillage alimentaire est réalisée dans l'assiette. Elior cherche donc à inciter ses convives à réduire ce dernier au travers d'animations pédagogiques et la modification des modes de distribution et de service.

Par exemple, cela peut se traduire dans un restaurant par la présence du pain en bout de ligne de self ou le choix d'une assiette petite ou grande faim. Elior considère que c'est de sa responsabilité de sensibiliser les convives aux enjeux du gaspillage alimentaire, avec pour ambition de les rendre, eux aussi, acteur du changement.

Les différentes filiales du Groupe proposent donc régulièrement des animations dans les restaurants ainsi que des campagnes de communication adaptées 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.

Exemples de bonnes pratiques

Pays	Concept	Description de l'offre
Royaume-Uni	<i>OLIO's Food waste Heroes</i>	Solution pour valoriser tout surplus de nourriture pouvant être consommé en toute sécurité. Olio permet de ramasser et redistribuer en toute sécurité le surplus de nourriture aux communautés locales. Sur l'exercice précédent, Elior UK et ses filiales ont fait don de plus de 8 tonnes de nourriture, soit l'équivalent de plus de 19 000 repas.
Espagne, France et Royaume-Uni	<i>Too good to go</i>	Grâce au partenariat avec <i>Too Good To Go</i> , les salariés en entreprise et les étudiants en université peuvent réserver leur panier surprise à prix réduit sur l'application gratuite, composé des surplus du déjeuner, et venir le récupérer en fin de journée. Cela permet ainsi de valoriser le travail des équipes et de limiter la perte des denrées alimentaires encore consommables. En France, plus de 13 000 paniers repas ont été sauvés grâce à l'engagement de plus de 100 sites sur toute la France partenaires de <i>Too Good To Go</i> .
Italie	<i>Winnow</i>	En Italie, Elior accompagne des écoles dans leur démarche de réduction du gaspillage, en commençant par le mesurer avec eux. Les équipes italiennes travaillent également avec <i>Winnow</i> pour évaluer finement les sources de gaspillage.
USA	<i>Waste Nothing</i>	<i>Waste Nothing</i> est un système simple de séparation et de mesure des déchets alimentaires potentiels qui ne nécessite ni balance ni équipement supplémentaire, ce qui le rend rentable et facile à gérer. <i>Waste Nothing</i> offre des conseils sur la réduction du gaspillage alimentaire, des bonnes pratiques pour sauver des portions comestibles de produits et des options de redirection telles que le compost ou le don.

2.5.2 LIMITER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

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

Sensibiliser les convives à l'importance du tri

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

Économiser l'énergie

Elior est engagé dans la réduction de ses consommations d'énergie et souhaite recourir davantage aux énergies renouvelables. Afin d'atteindre son ambition de réduire de 12 % les émissions de gaz à effet de serre par repas d'ici à 2025, Elior s'engage donc à consommer au moins 80% d'électricité renouvelable sur ses sites portant le contrat d'électricité et à réduire ses consommations d'énergies. Elior Italie a même décidé de s'approvisionner à 100% en électricité renouvelable et en gaz zéro carbone (via la compensation carbone) dès 2021.

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, mise en place d'un plan d'allumage, etc. Pour identifier leurs principaux postes de consommation et conformément à la réglementation en vigueur, des audits énergétiques (électricité, gaz, carburants pour la flotte des véhicules professionnels) des entités françaises du Groupe ont été réalisés lors de l'exercice. Grâce à ces derniers, des actions ont été identifiées afin de réduire les consommations d'électricité et de gaz au sein des cantines. Aussi, plusieurs entités du Groupe sont détentrices de certifications (i.e. ISO 50 001 ou ISO 14 001) permettant d'attester de la qualité de leur management de l'énergie ou de l'efficacité énergétique de leurs sites.

Gestion de l'eau

L'utilisation durable de l'eau constitue un enjeu important pour Elior qui consomme directement (sur ses sites) ou indirectement (dans sa chaîne d'approvisionnement) cette ressource. Au niveau du Groupe, dans les cinq principaux pays où Elior opère, les contraintes en termes de consommations d'eau diffèrent. Elior compte sur l'implication des pays pour prendre en compte ces enjeux en fonction des spécificités locales, afin de vraiment s'adapter à la réalité du terrain. Le Groupe travaille à la mise en place de solutions sur ses sites afin de réduire ses

consommations et maîtriser la qualité de ses rejets. Son action est notamment centrée sur la sensibilisation de ses collaborateurs et clients aux éco-gestes.

Le risque attaché à l'eau concerne certes la consommation, mais également les risques de pollution externes de l'eau.

2.5.3 STRATEGIE CLIMAT

Engagé en faveur de la transition alimentaire, le Groupe s'est mobilisé sur quatre axes qui couvrent l'ensemble de sa chaîne de valeur : une alimentation saine, des approvisionnements durables, la lutte contre le gaspillage alimentaire et la réalisation du potentiel de nos collaborateurs. Au travers de ces quatre axes, le Groupe participe à la transition vers des activités moins carbonées et implique collaborateurs, clients et convives dans cette dynamique. Chaque année, grâce à des compétences expertes internalisées, le Groupe mesure son bilan carbone et met en place des actions concrètes afin de pouvoir faire diminuer son impact sur l'environnement. Sur chacun de ces axes, le Groupe agit en toute transparence auprès de ses parties prenantes, en menant des actions à la fois ambitieuses et réalisables par les restaurants. L'objectif est d'impliquer tout le Groupe dans une démarche de progrès, tout en prenant en compte les spécificités locales dans chacun des pays où le Groupe est présent. Enfin, en tant qu'acteur incontournable du monde économique, Elior a signé le French Business Climate Pledge¹.

Réduction des émissions de gaz à effet de serre

L'objectif du Groupe est de diminuer de 12 % ses émissions de carbone par repas d'ici 2025, comparé à 2020, sur ses émissions directes (scope 1 et 2) et indirectes (scope 3). Elior est ainsi acteur de la transformation de son métier vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement en instaurant de bonnes pratiques de manière pérenne.

Le Groupe calcule chaque année l'impact carbone de chacune de ses entités. Cela a permis de comprendre quels étaient les principaux pôles d'émissions de carbone et donc d'identifier les trois leviers d'amélioration : l'énergie, le gaspillage alimentaire et la conception des menus.

Cette transition vers des activités moins carbonées s'inscrit pleinement dans celle des clients et partenaires, les activités de restauration collective et de services étant comptabilisées dans leur propre bilan carbone. Donc en réduisant ses émissions, Elior réduit celles de ses clients.

¹ Il s'agit d'une initiative volontaire dont le Global Compact France est partenaire et qui vise à accélérer l'investissement des entreprises françaises dans des solutions bas carbone.

Ces aspects sont majoritairement abordés dans les plans de nettoyage en place sur les sites. Par exemple avec le type et le dosage de produits de nettoyage qu'il convient d'utiliser dans nos restaurants.

Concrètement, cet engagement pourra être tenu grâce aux actions menées sur le terrain, qui sont réalistes et mesurables :

- Consommer au moins 80% d'électricité renouvelable et réduire la consommation d'énergie (Voir 2.5.2 : « limiter l'empreinte environnementale du Groupe »).
- Réduire de 30 % le gaspillage alimentaire (Voir 2.5.1 : Réduire le gaspillage alimentaire).
- Réduire l'impact carbone de notre offre alimentaire en proposant plus de repas végétariens et en substituant les protéines les plus émettrices de carbone comme le bœuf par d'autres moins carbonées comme le poulet ou les légumes (Voir 2.3.2: « une conception des menus savoureuse, saine et durable »).

L'ensemble des entités d'Elior ont aussi défini leurs objectifs opérationnels afin de parvenir à réduire de façon significative les émissions de gaz à effet de serre. Par exemple, Elior UK s'engage d'ici à 2025 à ce que les sites liés par un contrat d'électricité s'approvisionnent à 100% en électricité renouvelable, à réduire de 40% sa consommation de bœuf, de réduire de 15% ses consommations de gaz et électricité et d'utiliser une flotte de véhicules 100% électriques d'ici à 2030.

Mesure des émissions de gaz à effet de serre

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

- Scope 1 : émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, etc.) utilisées par les sites du Groupe porteurs du contrat énergie et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations. Le scope 1 intègre aussi les émissions de la flotte de véhicules ;
- Scope 2 : émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité, de chaleur et de froid ;

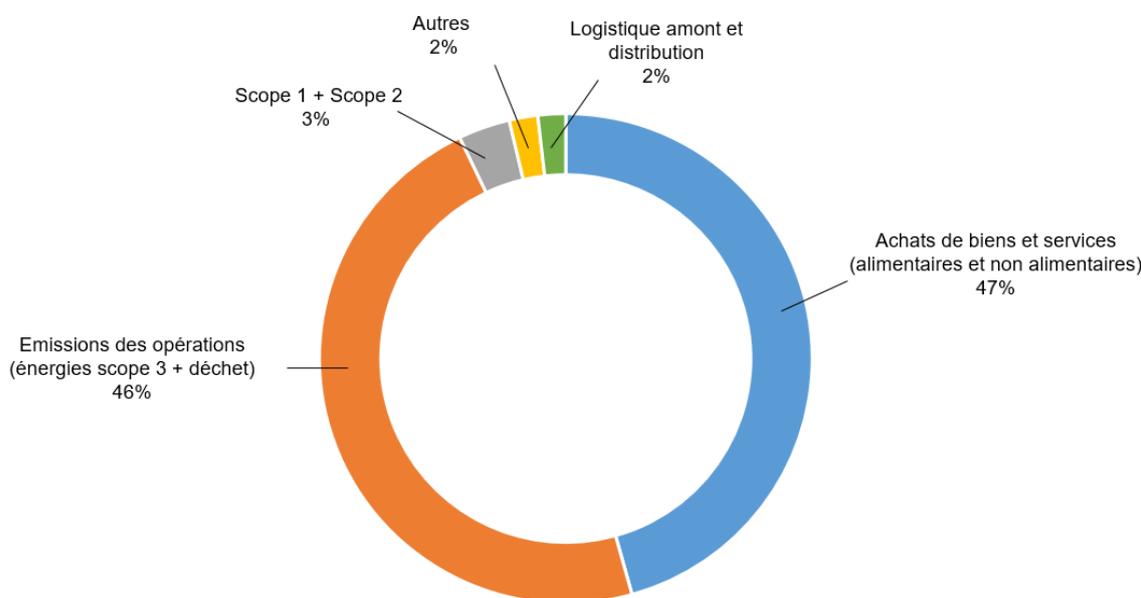
- Scope 3 : émissions indirectes, notamment les achats de matières premières, les émissions liées à l'énergie des sites ne portant pas le contrat

énergie, la logistique amont et la distribution aval, ainsi que les déplacements domicile-travail des employés.

Indicateurs de performance	2020-2021*	2019-2020
Millions tCO2e (scope 1 + 2 + 3)	2,78	3,22
kgCO2e/repas ⁽¹⁾	3,76	3,89

⁽¹⁾Hors Elior Services. *Hors Elior India

Elior - Emissions CO2e scope 1, 2 et 3 pour l'exercice 2020-2021



Les émissions totales d'Elior au cours de l'exercice 2020-2021 sur son périmètre de responsabilité (scope 1, 2 et 3) se sont élevées à 2,78 millions de tonnes équivalent CO2 (tCO2e). Avec 97 % des émissions totales d'Elior sur son périmètre de responsabilité élargi, le scope 3 représente

le poste le plus contributeur, devant les émissions du scope 1 (3%) et du scope 2 (1%).¹

La baisse significative de l'empreinte totale du Groupe est majoritairement due à la baisse d'activité que le Groupe a subie au cours de l'année fiscale par rapport à la précédente.

Innover pour le climat

Elior mesure, depuis 2012, les émissions de gaz à effet de serre (GES) de ses restaurants en France grâce à un outil développé selon l'approche du Bilan Carbone® et de l'ADEME². Ce dernier peut être utilisé par un restaurant afin de quantifier les émissions de gaz à effet de serre du

site. Il est spécifiquement adapté aux activités de restauration collective. Elior Services possède également une version de cet outil adaptée à son activité.

L'affichage du carboscore (qui permet d'informer nos convives et clients de l'empreinte carbone des recettes) se diffuse progressivement au sein de nos opérations. Cette

¹ Les données de l'infographie et du texte associé sont des données arrondies

² Agence De l'Environnement Et de la Maîtrise de l'Energie

2 Responsabilité d'entreprise

Encourager le développement de l'économie circulaire

donnée permet de mieux envisager l'empreinte carbone de nos offres au global : ainsi, en moyenne en France, plus de 40% (et jusqu'à 53% pour certaines entités) de nos recettes sont bas-carbones. En Espagne, ce sont plus de 50% des recettes. Une recette est considérée comme bas carbone si elle émet moins de 180g de CO₂e pour 100g de repas.

Le ministère français de la transition écologique a lancé en 2020 un programme qui vise à développer une méthodologie de score environnemental sur les produits alimentaires appelée Eco-Score. Cet éco-score orientera également les législations futures. Pour anticiper les opportunités qui pourraient découler de ce projet et des futures réglementations, Elios s'est associé au projet avec d'autres entreprises de l'agro-industrie, des administrations publiques et des organismes scientifiques. En 2020 et jusqu'à mi-2021, le Groupe a commencé à tester la méthodologie proposée par les instances scientifiques afin de leur donner un retour d'expérience sur les impacts d'un affichage de l'éco-score sur le comportement des clients.

Afin d'attester du sérieux qu'accorde le Groupe à l'enjeu climatique et pour répondre aux attentes de ses parties prenantes, Elios a répondu à l'évaluation CDP Climate Change en 2021 (Climate Disclosure Project). Cette dernière a pour but d'attribuer une note aux politiques climatiques mises en place dans les entreprises. Cette évaluation va permettre à Elios de mieux structurer son

approche de réduction des gaz à effet de serre, sa gestion des risques climatiques mais aussi de son adaptation au changement climatique. En 2021, Elios a obtenu un score de B.

Compensation carbone

Elios considère qu'une importante réduction des émissions carbone est nécessaire avant de lancer des projets de compensation carbone et investit donc d'ici 2025 massivement dans cette dynamique de réduction.

Cependant, localement, une proposition de compensation peut être offerte, sur une échelle de site, de région. Par exemple, au Royaume Uni, un partenariat innovant avec *Just One Tree* récompense le choix de repas végétariens qui permet de financer de la reforestation.

Résilience et adaptation au changement climatique (TCFD)

La *Task-Force for Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) a publié en 2017 des recommandations afin de fournir un cadre méthodologique aux entreprises souhaitant communiquer sur des informations relatives au changement climatique. Pour la première année, Elios a décidé de s'aligner sur ces recommandations.

Alignement sur les recommandations de la Taskforce on Climate-related Financial Disclosure (TCFD)	Sections
Gouvernance	
a. Oversight by the Board of Directors of climate-related risks and opportunities	2.1.2 Gouvernance des enjeux de responsabilité 2.1.3 Cartographie des risques extra-financiers
b. Management role in assessing and managing climate-related risks and opportunities	2.1.2 Gouvernance des enjeux de responsabilité 2.1.3 Cartographie des risques extra-financiers
Strategy	
a. Climate-related risks and opportunities identified over the short, medium and long term	2.1.3 Cartographie des risques extra-financiers
b. Impact of climate-related risks and opportunities on the Company's businesses, strategy and financial planning	2.1.3 Cartographie des risques extra-financiers 2.5.3 Stratégie Climat
c. Resilience of the Company's strategy, taking into consideration different climate scenarios, including a 2°C or lower scenario	2.1.3 Cartographie des risques extra-financiers
Risks management	
a. Processes for identifying and assessing climate-related risks	2.1.3 Cartographie des risques extra-financiers
b. Processes for managing climate-related risks	2.1.3 Cartographie des risques extra-financiers
c. Integration of processes for identifying, assessing and managing climate-related risks in the Company's overall risk management	2.1.3 Cartographie des risques extra-financiers
Metrics and targets	
a. Metrics used to assess climate-related risks and opportunities, in line with the Company's risk management strategy and process	2.5.3 Stratégie Climat
b. Greenhouse gas emissions for scope 1, scope 2 and scope 3 and the related risks	2.5.3 Stratégie Climat
c. Targets used to manage climate-related risks and/or opportunities and the Company's performance against these targets	2.5.3 Stratégie Climat 2.3.2 Une conception des menus savoureuse, saine et durable 2.5.1 Réduire le gaspillage alimentaire 2.5.2 Limiter l'empreinte environnementale du Groupe

2.6 S'ENGAGER POUR LA SANTE, LA SECURITE ET LE DEVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS¹

Elior est convaincu que la satisfaction de ses convives reflète l'engagement de ses près de 99 000² collaborateurs. Le Groupe souhaite qu'ils puissent tous réaliser leur potentiel en proposant un modèle d'entreprise attractif, récompensant leur engagement et leur contribution.

Afin que les initiatives RH soient au cœur des opérations, un principe de subsidiarité est appliqué sur un grand nombre de sujets liés à la gestion des ressources humaines. Ainsi, en cohérence avec la stratégie du Groupe, les décisions et les initiatives sur un large éventail de thématiques sont prises dans chaque pays au plus près des opérations et des collaborateurs. Dans ce cadre, et afin de construire une politique cohérente en support de la mise en œuvre du plan stratégique, la direction des ressources humaines Groupe s'est fixé plusieurs domaines d'actions prioritaires :

- la préservation de la santé, de la sécurité et du bien-être des collaborateurs ;
- le développement des compétences ;

- la promotion, la mobilité et les évolutions internes ;
- l'attractivité du Groupe et le recrutement de nouveaux collaborateurs ;
- la promotion de la diversité et de l'inclusion.

En tant qu'employeur responsable, Elior contribue à l'Objectif de Développement Durable 8 de l'ONU³ : « Travail décent et croissance économique ». Ainsi qu'à l'Objectif de Développement Durable 5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ».

La crise sanitaire a eu un impact important pour Elior. En effet, avec les périodes de confinement et les nouvelles normes sanitaires, de nombreux sites se sont retrouvés sans activité ou avec une activité réduite. Une grande partie des employés s'est donc retrouvée en chômage partiel ou total. Pour les fonctions le permettant, le télétravail a été généralisé. Pour le retour au travail, des normes sanitaires strictes ont été mises en place afin d'assurer la sécurité des collaborateurs et des convives.

2.6.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 30 septembre 2021, Elior comptait plus de 97 500 collaborateurs répartis dans six pays principaux : Espagne, États-Unis, France, Italie, Portugal et Royaume-Uni.

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

développement. Le Groupe considère en effet ces deux facteurs comme des éléments essentiels de la motivation et de la fidélisation de l'ensemble de ses employés. Au 30 septembre 2021, l'ancienneté moyenne des collaborateurs en contrat permanent au sein du Groupe était de sept ans.

Effectifs par pays ^(a)	Nombre*	%*
France	42 573	43,7 %
Espagne	19 339	19,8 %
États-Unis	15 771	16,2 %
Royaume-Uni	10 008	10,3 %
Italie	9 523	9,8 %
Portugal	294	0,3 %
Total	97 508	100,0 %

^(a) Effectifs en contrat permanent et non permanent au 30/09/2021

*Hors Elior India, Elior Luxembourg et Société Monégasque de Restauration.

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

² en incluant Elior India, Société Monégasque de Restauration et Elior Luxembourg

³ Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Recrutements et départs des effectifs permanents et non permanents		2020-2021*
Nombre total de recrutements des effectifs permanents et non permanents ^(a)	nb	99 156
Répartition par type de contrat : permanent / non permanent	%	19,6% / 80,4 %
Nombre total d'entrées résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur	nb	5 402
Nombre total de départs des effectifs permanents et non permanents ^(a)	nb	99 342
Répartition par type de contrat : permanent / non permanent	%	20,2 % / 79,8 %
Nombre total de départs résultant d'un transfert ou changement d'opérateur	Nb	7 148

^(a) Hors transferts et changements d'opérateur *Hors Elixir India

2.6.2 GARANTIR LA SANTE ET LA SECURITE DES COLLABORATEURS

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

Une vigilance au plus haut niveau du Groupe

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

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

Tous les pays ont déployé le *Workplace Safety Cross* pour garantir que le Groupe ait un bilan quotidien et visible de la sécurité sur tous les sites. La croix de sécurité au travail est un outil qui permet à tous les employés de voir si leur site a connu un accident, un quasi-accident ou a eu une journée sans accident. C'est un outil pour faciliter la discussion sur la sécurité et pour favoriser une culture de la sécurité qui réduira le nombre d'accidents sur le lieu de travail.

Des équipements adaptés

Le Groupe déploie tous les moyens nécessaires à la mise en place des mesures de prévention adaptées. Les entités dotent ainsi tous les collaborateurs des équipements de sécurité appropriés à leur fonction afin de leur garantir la

meilleure protection possible (chaussures de sécurité, gants anti-chaaleur, cutters sécurisés, etc.).

Formations et sensibilisation

La charte de sécurité sur le lieu de travail, élaborée par Elior en 2019, est diffusée dans tous les pays. Elle regroupe tous les engagements du Groupe en matière de sécurité au travail afin d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail.

Les formations santé et sécurité au travail sont parmi les programmes les plus suivis du Groupe. Au cours de l'exercice 2020-2021, plus de 105 000 heures de formation ont été dispensées aux employés sur cet enjeu.

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

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

Cette volonté et ses actions se sont traduites sur l'exercice par une amélioration du taux de fréquence des accidents du travail et du taux de gravité à périmètre égal. En effet, en excluant les opérations indiennes des deux exercices, le taux de fréquence des accidents de travail était de 24,10 en 2020-2021 par rapport à 25,7 en 2019-2020. Les activités en Inde sont exclues de facto de l'ensemble du reporting extra financier en 2020-2021 (voir 2.7.1, « Organisation du reporting »). D'une part, la cession

2 Responsabilité d'entreprise

S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs

d'une partie majeure de nos opérations localement aurait rendu complexe la ségrégation des résultats et donc fragilisé la robustesse des données finales ; d'autre part, la partie restante, réduite et dédiée au marché entreprises, a été sévèrement touchée par la situation sanitaire, entraînant des périodes longues de fermeture de sites.

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

Indicateurs de performance	2020-2021*	2019-2020
Taux de fréquence des accidents de travail ^{(a) (b)}	24,10	23,13 ^(d)
Taux de gravité des accidents de travail ^(c)	1,02	1,34 ^(d)

^(a) Effectifs en contrat permanent et en contrat non permanent

^(b) Nombre d'accidents avec arrêt (au moins 1 jour) exprimé par million d'heures travaillées

^(c) Nombre de jours non travaillés suite à des accidents avec arrêt pour 1 000 heures travaillées

^(d) Donnée recalculée en rajoutant une entité omise l'an passé en Espagne (Ulla Sar)

* Hors Elior India

Entité	Description des bonnes pratiques
Elior NA	Elior North America utilise Medcor. Par le biais d'un unique numéro de téléphone, un employé blessé peut solliciter une infirmière afin de déclarer un accident et d'obtenir des conseils médicaux pour son rétablissement.
Elior UK	ALERT 65 est une technologie d'évaluation visant à réduire les accidents et les risques dans l'ensemble de l'entreprise et à promouvoir la culture de sécurité. Prévu pour être déployé dans tous les sites d'ici la fin de l'exercice 2021-2022, cet outil devrait réduire les taux de fréquence et de gravité des accidents, ainsi que les coûts associés.
Serunion (Espagne)	Mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité pour améliorer l'efficacité des rapports de sécurité, d'analyse des accidents et des risques et pour promouvoir la culture de la sécurité. Mise en place de la campagne <i>Give me 5</i> qui focalise les équipes sur une discussion de sécurité de 5 minutes
France	Déploiement de nouveaux équipements de sécurité TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) pour aider à réduire ce type d'accident. Création d'un nouveau catalogue d'EPI (Equipements de Protection Individuelle) pour renforcer la sécurité face au risque Covid-19. Mise en place d'exercices d'étirement dans la vie quotidienne des employés pour aider à réduire les blessures musculo-squelettiques.

Organisation du temps de travail

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

Pour favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses collaborateurs, Elior est attentif à proposer un modèle d'organisation du travail attractif et flexible (contrat à temps partiel, télétravail, etc.). Depuis 2018, en France, une charte sur le droit à la déconnexion est effective.

Gage d'efficacité et de motivation des collaborateurs, les entités du Groupe signent régulièrement des accords collectifs sur cette thématique (voir section 2.6.5 « Dialogue social et politique de rémunération »).

Au 30 septembre 2021, les effectifs travaillant à temps partiel représentaient 53,7 % de l'effectif total du Groupe.

2.6.3 DEVELOPPER LES COMPETENCES DES COLLABORATEURS, FAVORISER LA MOBILITE, LES EVOLUTIONS INTERNES ET DEVELOPPER L'ATTRACTIVITE

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

Renforcer la culture du développement des compétences

Les entretiens de performance, de développement et les revues des talents ont été déployés sur l'ensemble des entités et auprès d'une cible plus large de collaborateurs afin de contribuer à :

- la compréhension de la stratégie du Groupe, l'alignement, et la formalisation des objectifs et de la contribution de chacun ;
- l'identification du niveau de satisfaction des collaborateurs dans leur poste et dans le Groupe, de leurs souhaits d'évolution et de leurs besoins de développement ;
- l'anticipation des changements de poste et l'identification et la préparation des successeurs.

A ce jour, l'ensemble des pays du Groupe bénéficient des mêmes processus de gestion des talents ainsi que du même outil. Leur évolution chaque année, dans le cadre d'un processus de décision collectif, nous permet de nous améliorer continuellement.

Le développement de nos équipes est également au cœur du modèle de compétences créé et déployé mi-2019 : la compétence « Développe les autres » est une des 8

compétences recherchées et développées au sein d'Elior. Elle s'exprime au quotidien via l'accompagnement managérial, le travail en équipe, la formation, le tutorat, le mentorat ou encore la mobilité interne.

En 2020-2021, en moyenne, 3,4 heures de formation ont été proposées aux collaborateurs. Cette baisse par rapport à l'exercice précédent (4,2 heures par collaborateur précédemment) s'explique par le recours au chômage partiel du fait de la baisse d'activité liée à la Covid-19. L'accès aux formations physiques a été restreint.

Développer la mobilité et les évolutions internes

Elior encourage ses collaborateurs à évoluer au sein de l'entreprise et considère le développement de la mobilité et des évolutions internes comme une priorité. Le Groupe s'est fixé l'objectif de pourvoir 70 % de ses fonctions managériales via la mobilité interne d'ici 2025.

Des comités mobilité ont été mis en place dans plusieurs pays. À compétences égales, un candidat interne est toujours privilégié à un candidat externe. Face à la situation exceptionnelle liée à la Covid-19 et à la forte évolution de l'activité, Elior a mis un accent particulier sur la mobilité interne, entre les sites et marchés, afin de favoriser au mieux le maintien dans l'emploi.

Au cours de l'exercice 2020-2021, le taux de recrutement interne pour les fonctions managériales a été de 50,4 %¹.

Quelques exemples d'actions visant à développer la mobilité interne :

Pays	Description de la bonne pratique
Groupe	Entretien de développement annuel : échange ouvert et formalisé sur les souhaits et opportunités d'évolution, géographiques comme fonctionnels
Groupe	Accès pour tous les collaborateurs aux opportunités de postes dans le Groupe via des plateformes digitales
Elior NA et France	Rédaction et diffusion d'une nouvelle charte mobilité interne
Elior UK et France	Déploiement d' <i>Andjaro</i> , un outil facilitant la gestion et donc encourageant les mobilités internes temporaires à la place d'embauches externes temporaires

¹ Hors Elior India . Donnée calculée sur une période décalée : du 1 juillet 2020 au 30 juin 2021.

Développer les compétences des collaborateurs

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

De nombreux programmes accompagnent l'intégration et le développement des collaborateurs. Ainsi au-delà des nombreuses formations métiers, des formations spécifiques sont proposées.

De nouvelles offres de formation sont régulièrement proposées afin de prendre en compte les évolutions de nos marchés et de notre offre ainsi que les attentes des collaborateurs. Les programmes couvrent des thématiques diverses, telles que l'hygiène alimentaire, la santé et la sécurité au travail, les formations métiers ou encore le développement de compétences managériales et comportementales. Les formats proposés sont adaptés aux thématiques abordées, aux apprenants et aux objectifs poursuivis. Les sessions de formation peuvent

être effectuées en présentiel ou à distance (e-learning, micro-learning, classes virtuelles), en groupe ou de manière individualisée.

Développer notre attractivité et recruter de nouveaux talents

Au-delà des actions destinées à développer les compétences de nos collaborateurs et à encourager la mobilité interne, Elior est engagé dans la recherche de nouveaux talents. Au cours de l'exercice, 19 467 nouveaux collaborateurs nous ont rejoints en contrat permanent. Que ce soit via notre présence auprès des écoles ou sur les réseaux sociaux, via nos sites de recrutement, la publication de nos offres sur les principaux *jobboards*, la participation aux forums emplois, l'organisation d'événements dédiés ou encore la cooptation, nous mettons en œuvre les actions nous permettant de faire connaître notre Groupe et nos métiers et de rencontrer les candidats qui rejoindront nos équipes, et participeront, par leurs compétences et leur engagement, à notre développement.

2.6.4 PROMOUVOIR LA DIVERSITE ET L'INCLUSION

Elior est convaincu que la diversité de ses équipes et une culture inclusive constituent une source de richesse, d'innovation et de performance.

Pour attirer et fidéliser les talents de tous horizons, les entités opérationnelles développent des outils et des programmes pour encourager la diversité des genres, la diversité générationnelle et de parcours, ainsi que l'intégration des personnes en situation de handicap. Plus généralement, nous développons une culture inclusive dans laquelle chaque collaborateur Elior se sent accepté, respecté et reconnu.

Féminiser le *top management*

Au 30 septembre 2021, les femmes représentaient plus des deux tiers des effectifs du Groupe et la moitié des managers.

La féminisation du top management constitue une priorité pour le Groupe. Au cours de l'exercice écoulé, 57 % des managers recrutés étaient des femmes et le Groupe entend poursuivre ses actions en faveur d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes à fortes responsabilités.

Début 2019, un groupe de travail avec des représentants des différents pays et de différents métiers a été créé afin de développer la diversité et l'inclusion au sein d'Elior. Sur la base de ces travaux, un comité de pilotage présidé par Philippe Guillemot et réunissant 10 leaders de tous horizons a validé les ambitions du Groupe et les plans d'actions pour les atteindre. Elior s'est notamment fixé comme objectifs de développer le pourcentage de femmes au sein de ses instances dirigeantes (Comex Groupe, Comex pays, Leaders Committee) et d'atteindre un seuil entre 30 à 40% d'ici 2025, puis entre 40 à 60% d'ici 2030.

Répartition des effectifs par genre (Femmes/Hommes)	30 septembre 2021*
Conseil d'administration ^(a)	5 femmes / 6 hommes
Comité exécutif ^(a)	3 femmes / 9 hommes
<i>Leaders Committee</i> ^(a)	23 femmes / 78 hommes
Managers	50 % / 50 %
Non managers	74 % / 26 %
Elior	70 % / 30 %

^(a) Valeurs absolues * Hors Elior India

Elior considère l'ensemble de ses métiers comme un véritable moteur d'intégration sociale et souhaite donner sa chance à tous.

Plus de 26 000 personnes de moins de 25 ans et près de 18 000 personnes de plus de 50 ans ont été embauchées au cours de l'exercice 2020-2021.

2 Responsabilité d'entreprise

S'engager pour la santé, la sécurité et le développement des collaborateurs

Répartition des effectifs par âge ^(a)	30 septembre 2021*
Moins de 30 ans	11,6 %
De 30 à 39 ans	18,4 %
De 40 à 49 ans	26,7 %
De 50 à 59 ans	32,4 %
60 ans et plus	10,9 %
Total Elior	100,0 %

^(a) Effectifs en contrat permanent au 30 septembre 2021 * Hors Elior India

Pays	Description de la bonne pratique
Groupe	Elior est signataire depuis 2005 de la Charte de la diversité et a signé en 2020 les principes d'autonomisation des femmes de l'ONU. Elior est membre actif du <i>WHITL</i> , association dont l'objectif est de développer la diversité de genres et d'origines ethniques dans le secteur d'activité d'Elior.
Elior NA	Elior North America a obtenu le label <i>Top Employer 2020</i> décerné par <i>Diversity Jobs</i> . L'entité a également formé plus de 4 500 collaborateurs sur les thèmes de la discrimination et du harcèlement.
Serunion, Elior Services et Elior France	Formation du département Ressources Humaines et des managers au recrutement sans discrimination.
Elior UK	Un guide sur l'égalité et l'inclusion est remis à tout nouveau collaborateur.

Handicap

Elior agit quotidiennement afin d'encourager et de favoriser l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. Au 30 septembre 2021, 3 316¹ collaborateurs du Groupe étaient en situation de handicap (soit 3,4% des effectifs¹).

Au sein de notre entité Elior Restauration Collective France : 6,6% de nos collaborateurs sont en situation de handicap.

Des programmes spécifiques sont mis en place par les entités opérationnelles afin d'accompagner cette population aux besoins spécifiques. Par exemple, Elior France collabore également avec des entreprises du secteur protégé (Esat, entreprise adaptée, etc.) et a confié plus de 750 000 euros de chiffre d'affaires au secteur de l'économie sociale et solidaire en 2020-2021.

2.6.5 DIALOGUE SOCIAL ET POLITIQUE DE REMUNERATION

Dialogue social

Elior respecte les principes et droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans l'ensemble de ses entités opérationnelles :

- liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Du fait de la diversité de ses activités et de ses implantations géographiques, Elior organise son dialogue

social avec les instances représentatives du personnel au niveau national ou encore au niveau des filiales.

Le Groupe a mis en place un comité d'entreprise européen (CEE) impliquant l'ensemble de ses filiales implantées dans l'Union Européenne. Ce comité est informé annuellement de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe.

Des accords sont régulièrement signés par les filiales du Groupe afin d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs et l'efficacité du Groupe. Ces accords portent notamment sur des thématiques liées à l'organisation et l'aménagement du temps de travail, la rémunération et les avantages octroyés aux salariés, etc.

¹ Hors Elior India

Politique de rémunération

Elior 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 marché et offrir ainsi une rémunération attractive à ses employés et aux candidats à l'embauche.

2.6.6 AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Elior 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 section 2.6.4 « Promouvoir la diversité et l'inclusion »).

Elior Solidarity

Le fonds de dotation Elior Solidarity finance, soutient et promeut des initiatives solidaires en matière d'alimentation, d'éducation, d'accès à l'emploi et d'environnement.

Fort d'une culture historique du service et de l'attention à l'autre, Elior témoigne avec Elior Solidarity de son engagement auprès des publics les plus fragiles, n'ayant pas toujours accès à des conditions de vie décentes, à la formation ou à l'emploi. Elior Solidarity intervient pour répondre à trois objectifs :

- Promouvoir l'insertion sociale et professionnelle grâce à la cuisine ;
- Faciliter l'accès à l'alimentation des plus démunis ;
- Participer à la transition écologique.

Présidé par Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group, le fonds de dotation Elior Solidarity a pour vocation d'intervenir dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent et accompagne des projets ayant un impact direct pour leurs bénéficiaires, et des résultats tangibles et durables.

Afin d'encourager les engagements solidaires de collaborateurs du Groupe, Elior Solidarity lance chaque année un appel à projets pour accompagner des associations d'intérêt général. Depuis quatre ans, ce sont ainsi plus de cinquante beaux projets associatifs qui ont été soutenus pour venir en aide à des personnes en difficultés sociales et/ou professionnelles, des personnes en situation de handicap, des enfants en difficultés, des réfugiés. Au cours de l'exercice 2020-2021, Elior Solidarity a soutenu onze projets en Espagne, France, Italie, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les collaborateurs et collaboratrices ont pu élire deux projets coup de cœur

parmi ces projets : les projets d'Aleph tea et de l'économe. Aleph tea est une association espagnole qui est aidée par Elior Solidarity pour son programme de formation de personnes autistes à la cuisine durable. Les formations, en lien avec le secteur alimentaire, sont centrées sur la réduction du gaspillage alimentaire, l'économie circulaire, la promotion du commerce local et la réactivation des quartiers. L'économe est une association française qui a sollicité le soutien d'Elior pour la création d'une conserverie dans le département du Var. Cette cuisine mobile permettra de se déplacer facilement chez les producteurs et de transformer les surplus de fruits et légumes en conserves afin d'éviter le gaspillage alimentaire. Elior Solidarity poursuit également son action citoyenne dans le cadre du Refugee Food, événement solidaire international qui contribue à l'intégration des réfugiés grâce à la dimension universelle de la cuisine. Pour la quatrième année, le Groupe a accueilli des chefs réfugiés dans ses restaurants d'entreprise et contribue ainsi à la sensibilisation du grand public sur le statut des réfugiés. En parallèle, Elior Solidarity continue à soutenir les actions d'accompagnement à l'insertion professionnelle des chefs réfugiés. Les ressources humaines et les recruteurs du Groupe se mobilisent en effet pour accompagner la formation et l'insertion des chefs réfugiés, grâce à l'organisation d'événements de job dating ou de simulations d'entretiens d'embauche.

Aussi, Elior Solidarity s'engage en faveur de la transition écologique et soutient pour la deuxième année consécutive deux associations spécialistes de l'agro-écologie. Cette démarche en faveur de l'environnement participe à la transition des modèles agricoles et contribue positivement à l'impact carbone d'Elior. Les projets portés par ces deux associations permettent de diminuer les pressions sur l'environnement (réduction des émissions de gaz à effet de serre, baisse du recours aux produits chimiques...), et de renforcer le rôle de la biodiversité comme facteur de production.

Enfin, un fonds de soutien aux collaborateurs les plus exposés aux conséquences de la crise a été mis en place. Conscient de l'impact potentiel de la crise, Elior a décidé de créer un fonds solidaire de soutien aux plus fragilisés de ses collaborateurs. L'objectif de ce fonds est de fournir une aide financière aux collaborateurs rencontrant des difficultés personnelles ou médicales liées à la crise de la Covid-19.

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 diffuse à toutes ses entités opérationnelles un protocole regroupant l'ensemble des définitions des indicateurs extra-financiers (sociaux, environnementaux et sociétaux) ainsi que les méthodes de calcul associées. Mis à jour annuellement, ce document sert également de base aux travaux annuels de vérification externe effectués par l'organisme tiers indépendant désigné par le Groupe. Il est mis à disposition des parties prenantes qui en font la demande.

Le processus de reporting d'Elior est organisé autour de quatre 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.
- Réseau des correspondants RH : la collecte des données relatives aux ressources humaines au niveau des entités opérationnelles est pilotée par les correspondants RH 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.
- Réseau QHSE et département sécurité du Groupe : la collecte des données relatives aux indicateurs sécurité est réalisée mensuellement par le responsable sécurité du Groupe grâce au réseau QHSE. Les données sont ensuite consolidées annuellement afin d'obtenir les indicateurs présents dans ce document.

Outils de reporting

Les indicateurs extra-financiers du Groupe sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données. Cependant, l'ensemble des données nécessaires au reporting RSE est transmis au département RSE Groupe via une seule et même plateforme dédiée à ce dernier. C'est à partir de cet outil que sont réalisés les travaux de consolidation.

Pour les données sociales, les données transmises 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 transmises au département RSE du Groupe par le biais d'un même outil de reporting utilisé par le réseau des correspondants RSE.

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 filiales.

Périmètre de consolidation et périmètres de couverture

Le périmètre de consolidation des données publiées concerne les six principaux pays dans lesquels le Groupe opère : la France, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et le Portugal.

Elior India est exclue du périmètre. Cette entité a été partiellement vendue lors de l'exercice 2020-2021. La part restante ne représente pas un chiffre d'affaires significatif au niveau du Groupe (13,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020-2021, soit 0,37% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe), ceci est également vrai en nombre d'employés (1 084 employés soit environ 1% des effectifs totaux). L'entité n'opère maintenant plus que sur le marché entreprises avec des entreprises occidentales alignées sur les minima occidentaux. Le Groupe considère donc que les risques extra-financiers au sein de cette entité sont minimisés. Ceci permet une exclusion du scope de reporting cette année.

La même logique est appliquée aux entités *Société Monégasque de Restauration* et *Elior Luxembourg*. En plus de ne présenter que des risques extra-financiers

minimisés, ces deux filiales représentent à elles deux moins de 130 employés.

Aussi, pour assurer la qualité et la fiabilité des données communiquées, le Groupe peut décider d'exclure certaines filiales 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 périmètre considéré est mentionné.

Les règles d'exclusion et d'intégration au périmètre de reporting extra-financier du Groupe sont les suivantes :

- Exclusion du périmètre : les filiales sorties du périmètre financier au cours de l'exercice considéré (avant le 30 septembre) sont exclues du périmètre ;
- Intégration au périmètre : les filiales ayant intégré le périmètre financier en cours d'exercice (nouvelle société ou rachat) sont intégrées dans le périmètre de reporting RSE dans un délai d'un an maximum. De même, les sites de restauration collective et de services pour lesquels un contrat est conclu avec Elior en cours d'exercice sont intégrés dans le reporting. Dans ce cas, la période de reporting retenue couvre uniquement la période à compter de laquelle le site est lié par un contrat avec le Groupe.

Les indicateurs environnementaux et sociétaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe, à l'exception des sociétés suivantes : Elior India, Société Monégasque de Restauration et Elior Luxembourg.

Sauf indication contraire, les données collectées couvrent la période allant du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données sur l'ensemble de l'exercice (1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021) ;
- d'une donnée au dernier jour de l'exercice (30 septembre 2021) ;

A l'exception des indicateurs représentant une donnée sur la période du 1^{er} juillet au 30 juin :

- Consommations énergétiques (gaz et électricité) ;
- Mobilité interne ;
- Formation des employés.

Le périmètre du reporting des indicateurs sociaux 2020-2021 couvre l'intégralité de l'effectif du Groupe, hors

Elior India, Société Monégasque de Restauration et Elior Luxembourg.

Le périmètre du reporting 2020-2021 des indicateurs environnementaux et sociétaux couvre plus de 99% du chiffre d'affaires du Groupe.

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 22 700), certains indicateurs peuvent présenter des limites en raison, notamment, de la difficulté à collecter les données. Les méthodologies utilisées sont donc adaptées à cette complexité.

Indicateurs sociaux :

Managers

Pour être considéré comme manager, un collaborateur doit être responsable d'une équipe (management d'un ou plusieurs collaborateurs). Les experts des fonctions support sont également considérés comme des managers, car ils ne gèrent généralement pas une équipe de manière hiérarchique mais gèrent des équipes de manière fonctionnelle. La définition peut être réajustée afin de s'adapter aux possibilités du système de gestion des ressources humaines.

Formation

Tous les effectifs de managers et non managers en contrat permanent et non permanent sont comptabilisés dans les indicateurs liés à la formation.

Catégories de formation comptabilisées :

- Formations en présentiel, en e-learning ou mixte (présentiel + e-learning) ;
- Formations dispensées par les centres de formation ;
- Formations dispensées par des prestataires externes ;
- Formations d'accompagnement à la prise d'un poste ;
- Formations obligatoires liées à la législation du pays (ex : sécurité) ;
- Formations dispensées par les collaborateurs (certifiés ou non) qui répondent à toutes les conditions suivantes : support de formation formalisé, d'une durée de plus d'une heure, ayant un contenu pédagogique visant au développement des compétences professionnelles.

Seules les heures de formation auxquelles un salarié a effectivement participé sont comptabilisées, et non pas le nombre d'heures de formation auxquelles il s'est inscrit. Exemple : un salarié inscrit à une formation de 5 jours, mais n'ayant été présent que 4 jours, ne sera comptabilisé que pour ces 4 jours.

Mobilité interne

Elior Group considère comme de la mobilité professionnelle interne :

- un changement de niveau de responsabilité, y compris une promotion dans un poste de manager : non manager en contrat permanent bénéficiant d'une mobilité interne et devenant manager ;
- une évolution de poste (changement d'emploi ou de service) avec ou sans changement de niveau de responsabilité. Ainsi qu'un changement de site ou de localisation.

Le taux de recrutement interne calcule la part des postes de manager en contrat permanent pourvus via les mobilités internes entre le 1er juillet 2020 et le 30 juin 2021. Cet indicateur correspond au ratio entre le nombre de managers ayant changé de poste (promotion ou évolution d'affectation) et le nombre total de postes de managers pourvus (mobilités internes et recrutements externes). Depuis 2019, les non-managers devenant managers suite à une mobilité interne sont pris en compte dans le calcul de cet indicateur.

Départ des effectifs non permanents

Afin de faciliter la collecte et l'analyse des départs des effectifs non permanents, les indicateurs suivis ont été revus. Par le passé, la répartition était faite entre départ initié par l'employeur, initié par l'employé, d'un accord mutuel et pour autres raisons. Maintenant, ces départs se divisent entre : départ pour fin de contrat et départ pour autres raisons.

Accidentologie

Elior définit comme un accident du travail avec arrêt, tout accident (y compris mortel) survenu soudainement pendant les heures de travail, à l'origine d'une lésion corporelle, et nécessitant au moins un jour calendaire d'arrêt de travail. Tous les effectifs sont considérés dans le calcul des accidents du travail : contrats permanents, contrats non permanents, extras/vacataires et stagiaires. Seuls les intérimaires ne sont pas comptabilisés.

Le taux de fréquence des accidents du travail correspond au nombre d'accidents de travail avec arrêt (au moins un jour) par million d'heures travaillées.

Le taux de gravité correspond au nombre de jours calendaires d'absence (hors jours d'absence pour rechutes) par millier d'heures travaillées.

Indicateurs sociétaux et environnementaux :

Produits labellisés

Elior considère comme labellisés, tous les produits alimentaires et non alimentaires détenteurs d'un label ou d'une certification du type (liste non-exhaustive) : FSC, PEFC, MSC (*Marine Stewardship Council*), Max Havelaar, Rainforest Alliance, EU Ecolabel, CMR, Oeko-Tex, Ecocert, Red Tractor, etc.

Les produits certifiés biologiques, commerce équitable, AOP (Appellation d'origine protégée), AOC (Appellation d'origine contrôlée), IGP (Indication Géographique Protégée) sont également considérés comme labellisés.

Produits locaux

Du fait de la diversité des géographies au sein desquelles Elior opère, la définition de « produit alimentaire local » diffère selon les pays :

- France : les produits fabriqués sur le territoire français et consommés à une distance maximale de 200 kilomètres du lieu de production sont considérés comme locaux ;
- Espagne/Portugal : tous les produits cultivés ou fabriqués en Espagne ou au Portugal sont considérés comme locaux, indépendamment de la distance du lieu de consommation ;
- Italie : tous les produits cultivés, produits ou transformés en Italie et consommés à une distance maximale de 150 kilomètres du lieu de production sont considérés comme locaux ;
- Royaume-Uni : tous les produits alimentaires fabriqués au Royaume-Uni sont considérés comme locaux. Ces produits peuvent contenir des matières premières provenant de l'étranger ;
- États-Unis : tous les produits consommés à moins de 200 miles du lieu de production sont considérés comme locaux.

Consommations de flux

Elior intervient sur une grande diversité de sites chez ses clients en France et à l'étranger, où, bien souvent, les données liées aux consommations de flux ne sont pas disponibles. Il est donc difficile pour le Groupe de mesurer de manière fiable et globale ses consommations de fluides sur les sites de ses clients.

La période de reporting couvre la période du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021. L'an passé, elle couvrait l'exercice fiscal.

Ce choix a été fait afin de s'assurer que l'ensemble des entités aient le temps de collecter l'ensemble des factures.

Consommation d'eau :

Les volumes d'eau pris en compte ne concernent que ceux consommés par les cuisines centrales du Groupe faisant l'objet d'une facturation directe.

Consommation d'énergie :

Les volumes d'électricité et de gaz pris en compte ne concernent que ceux consommés par les sites du Groupe faisant l'objet d'une facturation directe.

Bilan carbone

Les indicateurs concernant les émissions de gaz à effet de serre (GES) ont fait l'objet d'une revue approfondie. Le bilan carbone du Groupe a été calculé conformément à la méthodologie du *Greenhouse Gas Protocol*.

Les émissions calculées sont basées sur des données d'activité et des facteurs d'émissions. En cas d'indisponibilité des données pour certaines géographies, des extrapolations ont été effectuées.

Le «scope 1» correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, etc.) utilisées dans les sites du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations. Ici, pour les émissions liées aux consommations de gaz, seulement les sites en charge du contrat sont pris en compte. Ce périmètre intègre aussi les émissions de la flotte de véhicules.

Le «scope 2» correspond aux émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité.

Le «scope 3» correspond aux autres émissions indirectes, notamment aux achats de matières premières, aux transports amont et aval, ainsi qu'aux déplacements des employés. Les consommations d'électricité et de gaz des sites non porteurs du contrat sont prises en compte ici.

2.7.2 TABLE DE CONCORDANCE – DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

ÉLÉMENTS REQUIS PAR LA DPEF*	PARAGRAPHE(S) DE LA DPEF
Description du modèle d'affaires du Groupe	1.6 « Les activités et les stratégies » 2.1 « La responsabilité : un moteur de création de valeur »
Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité du Groupe	2.1.3 « Cartographie des risques extra-financiers »
Conséquences sur le changement climatique de l'activité du Groupe et de l'usage des biens et services produits	2.5.2 « Limiter l'empreinte environnementale du Groupe »
Engagements sociétaux du Groupe en faveur :	
– du développement durable	2.1 « La responsabilité : un moteur de création de valeur »
– de l'économie circulaire	2.5 « Encourager le développement de l'économie circulaire »
– de la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire	2.5.1 « Réduire le gaspillage alimentaire »
– du respect du bien-être animal	2.4.1 « Privilégier un approvisionnement durable »
– d'une alimentation responsable, équitable et durable	2.3 « Promouvoir un régime alimentaire savoureux, sain et durable » 2.4 « S'approvisionner de manière responsable »
Impacts des accords collectifs conclus par le Groupe sur sa performance économique ainsi que sur les conditions de travail de ses salariés	2.6.5 « Dialogue social et rémunération »
Informations relatives aux actions :	
– de lutte contre les discriminations et de promotion des diversités	2.6.4 « Promouvoir la diversité et l'inclusion »
– en faveur des personnes en situation de handicap	2.6.4 « Promouvoir la diversité et l'inclusion »
– de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	2.2.2 « Lutte contre la corruption et trafic d'influence »
– en faveur du respect des Droits de l'homme	2.2 « Conduire de manière responsable ses activités »

2.7.3 SYNTHÈSE DES INDICATEURS SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX¹

DES INGRÉDIENTS DURABLES		2020-2021	2019-2020
% d'achats de produits alimentaires biologiques	%	4,6 %	3,2 % ²
% d'achats de produits alimentaire labellisés	%	13,4 %	13,7 % ³
% d'achats de produits alimentaires locaux	%	11,4 % ⁴	12,7 % ⁴
% d'œufs hors cage	%	12,3 %	9,2 % ²
% de produits de la mer responsables	%	41,9 %	35,7 % ²
% d'emballages et consommables responsables	%	17,7 %	17,3 %
Nombre d'audits fournisseurs réalisés	Nb	224	282

DES CHOIX SAINS ET BONS		2020-2021	2019-2020
% d'achats d'ingrédients nutritifs et d'origine végétale	%	19,4 %	17,0 % ²
% de recettes végétariennes	%	21,2 %	19,3 %
Nombre de restaurants ayant fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction	Nb	8 050	4 041
Nombre d'experts en nutrition*	Nb	467	571
Nombre d'audits hygiène réalisés	Nb	11 039	9 747
Nombre d'analyses produits réalisées	Nb	65 058	52 889
% des revenus du Groupe provenant de pays testant au moins un outil d'information nutritionnelle	%	100 %	89 %

* au 30 septembre 2021

ÉCONOMIE CIRCULAIRE		2020-2021	2019-2020
% de sites valorisant les biodéchets*	%	90,4 %	89,0 % ⁵
Consommation en eau	m ³	420 932	471 823
Consommation d'électricité**	kWh	80 820 501 ⁶	79 909 587 ⁷
Consommation de gaz**	kWh	57 016 114 ⁶	60 880 736 ⁷
Emissions globales de CO ₂ (scopes 1, 2 et 3)	TeqCO ₂	2,78 millions tCO ₂ e	3,22 millions tCO ₂ e
KgCO ₂ e / repas ⁸	Nb	3,76	3,89
% des revenus du Groupe provenant de pays testant des solutions pour réduire le gaspillage alimentaire	%	99,7 %	85 %

* Sites Elior Group contractuellement en charge de la gestion des déchets ** Sites contractuellement en charge de l'approvisionnement en électricité ou de gaz.

ETHIQUE		2020-2021	2019-2020
Nombre d'employés ayant assisté à une session de formation ou de sensibilisation sur l'éthique des affaires	Nb	2 031	247

¹ Pour l'ensemble des données 2020-2021, Elior India est hors-scope. Voir 2.7.1 Organisation du reporting

² Hors Elior India

³ Hors Elior North America

⁴ Hors Elior Portugal

⁵ Hors Elior Italie

⁶ La période de reporting est maintenant du 1^{er} juillet au 30 juin. Précédemment aligné sur l'exercice fiscal.

⁷ Hors Elior India

⁸ Hors Elior Services

2.7.4 SYNTHÈSE DES INDICATEURS SOCIAUX¹

EFFECTIFS		2020-2021	2019-2020
Effectif total au 30 septembre ²	nb	97 508	105 219
Répartition de l'effectif total par :			
Type de contrat (permanent / non permanent)	%	83,8 % / 16,2%	86,5 % / 13,5 %
Statut (managers / non managers)		13,5 % / 86,5 %	13,0 % / 87,0 %
Genre :			
Effectif total (femmes/hommes)	%	70,5 % / 29,5 %	68,0 % / 32,0 %
Effectif manager (femmes/hommes)	%	50,33 % / 49,70%	48,8 % / 51,2 %
Répartition de l'effectif permanent par âge :			
Moins de 30 ans	%	11,6 %	13,6 %
Entre 30 et 39 ans	%	18,4 %	19,5 %
Entre 40 et 49 ans	%	26,7 %	26,6 %
Entre 50 et 59 ans	%	32,4 %	30,4 %
60 ans et plus	%	10,9 %	9,9 %
Temps plein / Temps partiel	%	53,7 % / 46,3 %	49,3 % / 50,7 %
Ancienneté moyenne de l'effectif permanent	nb	7 ans	7 ans
Répartition de l'effectif total par pays :			
France	%	43,7 %	41,6 %
Espagne	%	19,8 %	18,7 %
États-Unis	%	16,2%	14,8 %
Royaume-Uni	%	10,3 %	10,5 %
Italie	%	9,8 %	9,8 %
Portugal	%	0,3 %	0,3 %
Total	%	100 %	100,0 %

RECRUTEMENTS		2020-2021	2019-2020
Nombre total de recrutements*	nb	99 156	92 453
Répartition des recrutements par :			
Type de contrat (permanent / non permanent) *	%	19,6 % / 80,4%	21,6 % / 78,4%
Statut (managers / non managers) *	%	3,0 % / 97,0 %	3,0 % / 97,0 %
Genre (femmes / hommes) *	%	76,9 % / 23,1 %	74,1 % / 25,9 %
% de femmes dans les embauches de managers*	%	57,4 % / 42,6 %	54,7 % / 45,3 %
Age			
Nombre de personnes recrutées de moins de 25 ans*	Nb	26 028	25 264
Nombre de personnes recrutées de plus de 50 ans*	Nb	17 727	18 468
Nombre total d'entrées résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur	Nb	5 402	4 591

* Hors transferts et changements d'opérateur

¹ Pour l'ensemble des données 2020-2021, Elior India est hors-scope. Voir 2.7.1 « Organisation du reporting »

² Hors Elior India, Elior Luxembourg et Société Monégasque de Restauration

DÉPARTS		2020-2021	2019-2020
Nombre total de départs*	Nb	99 342	95 422
Répartition des départs par :			
Type de contrat (permanent / non permanent) *	%	21,7 % / 78,3 %	25,5 % / 74,5 %
Motif pour les contrats permanents*			
% des départs à l'initiative du collaborateur		62,6 %	61,1 %
% des départs à l'initiative de l'employeur		30,9 %	31 %
% des départs pour autres raisons ¹		6,5 %	7,9 %
Motif pour les contrats non permanents*			
% des départs pour fin de contrat	%	95,6 %	**
% des départs pour autres raisons ²	%	4,4 %	**
Nombre total de départs résultant d'un transfert ou changement d'opérateur	Nb	7 148	5 348

* Hors transferts et changements d'opérateur **Changement méthodologique voir 2.7.1 « Organisation du reporting »

SANTÉ ET SECURITÉ AU TRAVAIL		2020-2021	2019-2020
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ³		24,10	23,13 ⁴
Taux de gravité des accidents du travail ⁵		1,02	1,34 ⁶

FORMATION		2020-2021	2019-2020 ⁷
Nombre moyen d'heures de formation :			
Par collaborateur		3,4	4,3
Par statut (managers / non managers) ⁸		8,1 / 3,3 ⁹	5,2 / 4

EVOLUTION DE CARRIERE		2020-2021	2019-2020
% de recrutement interne pour les fonctions managériales	%	50,4 %	55,0 %

HANDICAP		2020-2021	2019-2020
% d'employés en situation de handicap au 30 septembre	%	3,4 %	3,3 %
Nombre de salariés en situation de handicap recrutés au cours de l'exercice	Nb	342	396

¹ Commun accord entre le salarié et l'employeur (exemple : rupture conventionnelle en France) ou autres raisons.

² A l'initiative de l'employeur, d'un accord commun ou pour d'autres raisons.

³ Nombre d'accidents de travail avec arrêt (au moins 1 jour) par million d'heures travaillées pour l'effectif total (permanent, non permanent, extras et vacataires).

⁴ Donnée recalculée en rajoutant une entité omise l'an passé en Espagne (Ulla Sar)

⁵ Nombre de jours non travaillés suite à des accidents de travail avec arrêt (au moins 1 jour) pour 1 000 heures travaillées (effectifs permanents et non permanents). Donnée recalculée en rajoutant une entité omise l'an passé en Espagne (Ulla Sar)

⁶ Donnée recalculée en rajoutant une entité omise l'an passé en Espagne (Ulla Sar)

⁷ Hors Elior France

⁸ Hors Elior NA

⁹ Hors Elior NA

2.7.5 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 30 septembre 2021

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes d'Elior Group, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 30 septembre 2021 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion 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 le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et 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 désigné organisme tiers indépendant

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, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur 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 réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son 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 qu'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des

- droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
 - Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
 - Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - o apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
 - o corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes¹ et pour lesquelles nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante.
 - 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 pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société et avons apprécié le processus de collecte mis en place par la société visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs² 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 contributrices³ et couvrent entre 15% et 44% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes entre octobre et décembre 2021.

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 vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du

¹ Informations qualitatives sélectionnées : Politique en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ; Actions mises en œuvre pour la gestion de l'eau ; Politique en matière de réduction du gaspillage alimentaire ; Actions visant à garantir la santé et la sécurité des collaborateurs (*Une vigilance au plus haut niveau du Groupe*).

² Informations quantitatives sociales : Effectif total au 30 septembre 2021 (réparti par genre) ; Nombre total de recrutements ; Nombre total de départs réparti par motif ; Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ; Taux de gravité des accidents du travail ; Taux de recrutement interne pour les fonctions managériales.

Informations quantitatives environnementales : Emissions globales de CO₂ (scopes 1, 2 et 3) ; Pourcentage des revenus du Groupe issus de pays testant des solutions de réduction de gaspillage alimentaire.

Informations quantitatives sociétales : Pourcentage d'achats d'ingrédients nutritifs et d'origine végétale ; Nombre d'audits hygiène réalisés ; Pourcentage des revenus du groupe provenant de pays testant au moins un outil d'information nutritionnelle ; Pourcentage de produits de la mer responsables.

³ Entités sélectionnées : Serunion (Espagne, hors Portugal) et Elior North America (Etats-Unis).

code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Le périmètre de reporting n'est pas homogène sur l'ensemble des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux, du fait de l'exclusion de certaines entités. Notamment, le périmètre de reporting des consommations d'énergie est limité aux sites pour lesquels le Groupe fait l'objet d'une facturation directe par les fournisseurs d'énergie.
- Par ailleurs, la réconciliation entre le périmètre financier et le périmètre extra-financier n'est pas suffisamment formalisée par le Groupe et ne permet pas d'appréhender de façon précise l'exhaustivité du périmètre extra-financier retenu pour l'exercice.
- Sans affecter la sincérité de la performance publiée, les périodes de reporting diffèrent de l'exercice comptable du groupe en ce qui concerne le taux de recrutement interne pour les fonctions managériales et les consommations d'énergie (trois mois de décalage).
- Certaines politiques sont présentées exclusivement au niveau local et les objectifs d'amélioration associés ne sont pas mentionnés de façon suffisamment explicite, ce qui nuit à la compréhension des actions et des engagements au niveau du Groupe.
- Les indicateurs suivants présentent une incertitude inhérente aux différents outils de reporting utilisés et méthodes de paramétrage au sein du Groupe :

- Accidentologie de l'entité Serunion (hors Portugal), en particulier l'évaluation du nombre de jours perdus pour accidents du travail et du nombre d'heures travaillées.
- Taux de recrutement interne pour les fonctions managériales de l'entité Serunion (hors Portugal), en particulier l'évaluation du nombre d'embauches externes et du nombre de mobilités internes.
- Pourcentage de produits de la mer responsables de l'entité Elior North America, en particulier le volume de produits de la pêche durable commandés au cours de l'exercice.
- Les contrôles réalisés sur l'effectif des filiales et sur l'effectif Groupe mériteraient d'être renforcés au niveau central.

Paris-La Défense, le 16 décembre 2021

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Frédéric Gourd
Associé, Audit

Catherine Saire
Associée, Développement
Durable

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1	Organes d'administration et de direction	105		
3.1.1	Structure de la gouvernance	105		
3.1.1.1	Mode de direction	105		
3.1.1.2	Le président du conseil d'administration	106		
3.1.1.3	Le vice-président	106		
3.1.1.4	L'administrateur référent	107		
3.1.1.5	Le directeur général	108		
3.1.1.6	Le directeur général délégué	108		
3.1.1.7	Le président d'honneur	108		
3.1.1.8	Le censeur	108		
3.1.1.9	Le comité exécutif du Groupe	109		
3.1.1.10	Le comité <i>corporate</i> du Groupe	109		
3.1.1.11	Mixité des instances dirigeantes	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	129		
3.1.3.3	Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	131		
3.1.3.4	Les comités spécialisés	132		
3.1.4	Code de gouvernement d'entreprise	141		
3.1.5	Limitation des pouvoirs du directeur général	142		
3.1.6	Politique de rémunération	144		
3.1.6.1	Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	144		
3.1.6.2	Politique de rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 28 février 2022 – say on pay ex ante	145		
3.1.7	Éléments de rémunération et avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 aux mandataires sociaux soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 28 février 2022 – SAY ON PAY EX POST AG 2022	158		
3.1.7.1	Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration – say on pay ex post AG 2022	158		
3.1.7.2	Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Philippe Guillemot – say on pay ex post AG 2022	159		
3.1.7.3	Tableaux des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020/2021 selon la nomenclature AMF	170		
3.1.7.4	État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du conseil d'administration depuis le 1 ^{er} octobre 2020 et jusqu'au 30 novembre 2021 sur les titres de la Société (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)	187		
3.2	Gestion des risques	188		
3.2.1	Risques opérationnels	189		
3.2.1.1	Sécurité alimentaire et qualité des menus	189		
3.2.1.2	Gestion de crise	190		
3.2.1.3	Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus	191		
3.2.1.4	Perte de contrats clés	192		
3.2.1.5	Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats	193		
3.2.1.6	Chaîne d'approvisionnement et logistique	193		
3.2.2	Risques financiers	194		
3.2.2.1	Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts)	194		

2 Responsabilité d'entreprise

Note méthodologique

3.2.2.2	Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles - Fraude	195
3.2.3	Risques IT	196
3.2.3.1	Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles	196
3.2.4	Risques ressources humaines	197
3.2.4.1	Personnes clés	197
3.2.4.2	Évolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité	198
3.3	Salariés	200
3.3.1	Politique de rémunération	200
3.3.2	Relations sociales	201
3.3.3	Accords de participations et d'intéressement - Accords de participation	201
3.3.3.1	Accords d'intéressement	201
3.3.3.2	Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés	201

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA

Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache notamment à rendre compte :

- de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et de ses comités ;
- des limitations apportées aux pouvoirs du directeur général ;
- de la rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 28 février 2022, notamment la politique de rémunération 2021/2022 et les éléments de rémunérations et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021.

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 22 novembre 2021 et a été approuvé par le conseil d'administration du 15 décembre 2021. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale du 28 février 2022.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise de l'Afep et du Medef actualisé en dernier lieu en janvier 2020¹ (le « Code Afep-Medef ») et tient compte des recommandations émises par l'AMF. Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et visée à l'article 27 du Code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code Afep-Medef².

Les statuts de la Société (les « Statuts ») et le règlement intérieur du conseil d'administration (le « Règlement Intérieur ») sont disponibles sur le site internet de la Société³.

3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

3.1.1 STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE

3.1.1.1 Mode de direction

La Société est une société anonyme à conseil d'administration qui a opté, depuis le 1^{er} novembre 2017, pour la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général afin de permettre à ses instances de fonctionner plus efficacement. Les travaux annuels portant sur l'évaluation du fonctionnement du conseil, ont été l'occasion de reconfirmer que la dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général était efficace et garante d'un très bon équilibre des pouvoirs entre le président du conseil et le directeur général.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la présidence du conseil d'administration est assurée par Gilles Cojan et la direction générale par Philippe Guillemot.

L'équilibre se retrouve dans la composition et le fonctionnement du conseil, dans la compétence et l'éthique de ses membres ainsi que dans le rôle actif joué par le conseil d'administration et ses comités spécialisés dans l'élaboration de la stratégie et la validation des décisions importantes pour le Groupe :

- a) Le conseil d'administration est composé à plus de 50% d'administrateurs indépendants (hors les administrateurs représentant les salariés), conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

¹ Code disponible sur le site de l'Afep et du Medef : <https://afep.com/>.

² Les exceptions sont indiquées dans la section 3.1.4 du Document d'Enregistrement Universel relative au Code de gouvernement d'entreprise.

³ www.eliorgroup.com/fr/eliorgroup/gouvernance/conseil-dadministration

- b) Le comité d'audit est composé aux deux tiers d'administrateurs indépendants, dont sa présidente, et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif.
- c) Le comité des nominations est majoritairement composé de membres indépendants et sa présidence est également confiée à un administrateur indépendant.
- d) Le comité des rémunérations est entièrement composé de membres indépendants (hors l'administrateur représentant les salariés et sa présidence est également confiée à un administrateur indépendant. Un administrateur représentant les salariés est également membre du comité des rémunérations.

A la date du Document d'Enregistrement Universel, le censeur du conseil d'administration, Célia Cornu, est invitée permanente du comité des rémunérations sans voix délibérative.

- e) Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est composé de quatre membres dont deux administrateurs indépendants et bénéficie de l'expérience et des connaissances du fondateur et président d'honneur de la Société, Robert Zolade, représentant permanent de SOFIBIM, en tant que président du comité. Un administrateur salarié est invité permanent sans voix délibérative.
- f) 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.
- g) 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 les activités significatives et, au-delà de certains seuils, les opérations de croissance externe, les investissements, les engagements et garanties) ; et
 - (ii) une information régulière fournie par la direction générale au conseil sur la stratégie du Groupe, ses activités et ses performances, les événements

significatifs et les indicateurs économiques et financiers.

- h) Une activité soutenue des travaux des comités spécialisés et du conseil qui s'est traduite au cours de l'exercice 2020/2021 par un nombre important de réunions (31 réunions du conseil et de ses comités) portant sur les enjeux majeurs pour le Groupe.
- i) Une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités.

Un résumé des principales stipulations des Statuts et du Règlement Intérieur du conseil d'administration, en particulier pour ce qui a trait à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, figure au chapitre 5 « Informations sur la Société et son capital » du Document d'Enregistrement Universel.

La gouvernance de la Société, la composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, leur fonctionnement et leurs travaux font l'objet d'une description détaillée, établie conformément à l'article L. 22-10-10, 1^{er} du Code de commerce et figurant au présent chapitre du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.1.2 Le président du conseil d'administration

Gilles Cojan, président du conseil d'administration, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société en coordination avec l'administrateur référent et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir pleinement leur mission.

Le président est tenu régulièrement informé par le directeur général des événements significatifs relatifs à la vie du Groupe, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, la performance des activités, l'organisation et les projets d'investissements.

Le président veille également au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires membres du conseil d'administration, en coordination avec les actions menées par le directeur général, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

3.1.1.3 Le vice-président

Le conseil peut nommer un vice-président. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat

d'administrateur. Il est rééligible et peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil n'a pas nommé de vice-président.

3.1.1.4 L'administrateur référent

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations, 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.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de prévenir et gérer la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer de telles situations.

Dans ce cadre, l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. Il en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même

potentiels qu'il aurait identifiés 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 :

- (i) l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- (ii) la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration s'est doté d'un administrateur référent indépendant, Gilles Auffret, qui a pour mission d'assister le président du conseil d'administration dans l'organisation des travaux du conseil, d'assurer la liaison avec les autres administrateurs, notamment les administrateurs indépendants, et de coordonner leurs travaux.

Dans le cadre de ses travaux au cours de l'exercice 2021, Gilles Auffret a notamment :

- assuré de janvier à avril 2021 la présidence par interim du conseil d'administration ;
- présidé par l'assemblée générale de la Société le 26 février 2021, au cours de laquelle il a notamment présenté aux actionnaires le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société ainsi que la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux proposée au vote des actionnaires ;
- interagi de manière régulière avec le président du conseil, le directeur général et les membres du conseil d'administration ;
- piloté les travaux de formalisation de la procédure de sélection des administrateurs ;
- conduit en coordination avec le secrétaire du conseil le processus d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration ;

- conduit et présidé la réunion annuelle des administrateurs indépendants du conseil.

Depuis la clôture de l'exercice, l'administrateur référent, également président du comité de nominations, a piloté les travaux et réflexions du comité des nominations portant sur l'évolution à court et moyen terme de la composition du conseil, en particulier sur le programme de renouvellement échelonné des membres du conseil qui sera proposé à la prochaine assemblée générale du 28 février 2022.

Gilles Auffret a été nommé en cette qualité le 9 mars 2018 pour la durée de son mandat d'administrateur, soit une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé. Le renouvellement de son mandat d'administrateur sera soumis au vote de ladite assemblée générale. Sous réserve du vote favorable de l'assemblée sur cette proposition de renouvellement, il serait également renouvelé dans ses fonctions d'administrateur référent.

3.1.1.5 Le directeur général

Le conseil d'administration a considéré que la capacité démontrée de Philippe Guillemot à mener à bien le renforcement des organisations, à mobiliser les équipes sur des objectifs clairs et à poursuivre la transformation engagée était un atout essentiel pour Elior Group. Sa connaissance des grandes entreprises décentralisées et internationales a été jugée comme particulièrement utile pour poursuivre l'accélération de la stratégie d'internationalisation du Groupe.

Philippe Guillemot, est également administrateur. Le Conseil d'administration considère en effet que ce mandat constitue un complément utile et nécessaire à la fonction de Directeur Général. Cela permet au Directeur Général d'être pleinement partie aux débats et à la prise de décision, et au Conseil de bénéficier de sa présence.

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 section 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 (à l'exception de celle tenue hors sa présence conformément aux recommandations du code Afep/Medef) où il rend compte régulièrement de la conduite des affaires de la Société et des faits marquants du Groupe. Il participe, à ce titre, à la définition et à l'évolution de la stratégie.

3.1.1.6 Le directeur général délégué

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil n'a nommé aucun directeur général délégué.

3.1.1.7 Le président d'honneur

Le conseil a nommé lors de sa séance du 11 juin 2014, Robert Zolade, fondateur du Groupe, comme président d'honneur, à titre honorifique.

Il est invité aux réunions du conseil où il dispose d'une voix purement consultative à ce titre (sans préjudice du droit de vote dont il dispose, étant par ailleurs représentant permanent d'une personne morale administrateur).

3.1.1.8 Le censeur

En application de l'article 19 des Statuts, l'assemblée générale peut nommer un ou plusieurs censeurs, pour une durée de quatre ans au plus, parmi les actionnaires de la Société ou en dehors d'eux.

Le censeur est convoqué et participe avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Il est soumis aux mêmes règles et obligations que les autres membres du conseil d'administration, s'agissant du respect de la confidentialité des débats, de la réglementation relative aux abus de marché et des règles applicables en matière de conflits d'intérêts.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, Célia Cornu est censeur du conseil d'administration. Elle a été nommée le 9 mars 2018 pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé. Le renouvellement de son mandat sera soumis au vote de ladite assemblée générale.

Elle est très régulièrement consultée en raison de son expérience et de sa connaissance du Groupe et de ses métiers.

Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un ou une candidate administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale.

3.1.1.9 Le comité exécutif du Groupe

Conformément au Règlement Intérieur, un comité exécutif, présidé par Philippe Guillemot et comprenant les principaux dirigeants du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

Au 30 novembre 2021, le comité exécutif est composé de douze membres, dont trois femmes, à savoir :

Nom	Fonctions
1. Rosario Ambrosino	Directeur général d'Elior Italie
2. Bernard Duverneuil	Directeur du digital et des systèmes d'information Groupe
3. Jean-Yves Fontaine	Directeur général d'Elior France
4. Esther Gaide	Directrice financière Groupe
5. Philippe Guillemot	Directeur général Groupe
6. Ruxandra Ispas	Directrice des achats et de la logistique Groupe
7. Frank Lacroix	Directeur général d'Elior Services
8. Antonio Llorens	Directeur général de Serunion
9. Ludovic Oster	Directeur des ressources humaines Groupe
10. Olivier Poirot	Directeur général d'Elior North America
11. Damien Rebourg	Directeur de la communication Groupe
12. Catherine Roe	Directrice générale d'Elior UK

Les membres du comité exécutif, à l'exception de Philippe Guillemot, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Le comité exécutif intervient dans les domaines suivants :

- l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de l'exécution du plan stratégique « New Elior » ;
- les sujets structurants et qui présentent des enjeux significatifs pour le Groupe, notamment en termes de systèmes d'information, d'achats d'innovation et de ressources humaines ;
- L'examen, l'instruction et la validation des contrats opérationnels significatifs tant 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 ou d'actifs, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets d'acquisition.

Le comité exécutif examine par ailleurs mensuellement les performances opérationnelles et commerciales du Groupe

et partage les informations relevant des revues de performance effectuées division par division.

Il engage et contrôle les programmes transverses relevant de domaines commerciaux, de gestion des ressources humaines, de gestion financière ou de contrôle de gestion, de la compliance, des achats ainsi que des programmes d'optimisation et de productivité. Le comité exécutif se réunit tous les mois et aussi souvent que nécessaire.

3.1.1.10 Le comité *corporate* du Groupe

Un comité *corporate*, présidé par Philippe Guillemot et comprenant les grandes fonctions centrales du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

Au 30 novembre 2021, le comité *corporate* est composé de huit membres, dont deux femmes, à savoir :

Nom	Fonctions
1. Jean-Pascal Dragon	Directeur de la planification stratégique et du développement Groupe
2. Bernard Duverneuil	Directeur du digital et des systèmes d'information Groupe
3. Esther Gaide	Directrice financière Groupe
4. Philippe Guillemot	Directeur général Groupe
5. Ruxandra Ispas	Directrice des achats et de la logistique Groupe
6. Ludovic Oster	Directeur des ressources humaines Groupe
7. Damien Rebourg	Directeur de la communication Groupe
8. Thierry Thonnier	Directeur juridique et compliance Groupe

Les membres du comité *corporate*, à l'exception de Philippe Guillemot, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Les missions du comité *corporate* sont notamment les suivantes :

- Initier, piloter et coordonner les actions du Groupe sur les sujets transverses et fonctionnels ;
- revoir les initiatives principales menées par les fonctions du Groupe ;
- partager les remontées terrain.

Le comité *corporate* se réunit deux fois par mois et aussi souvent que nécessaire.

3.1.1.11 Mixité des instances dirigeantes

Conformément aux articles 1.7 et 7 du Code Afep-Medef, Elior Group est attaché à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses instances dirigeantes.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, 25 % des membres du comité exécutif du Groupe et du comité *corporate* sont des femmes (versus 23,1% il y a un an au sein du comité exécutif du Groupe).

Le Groupe entend poursuivre ses actions en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes à forte responsabilité.

A ce titre, Elior a constitué début 2020 :

- un groupe de travail dédié à la diversité hommes/femmes composé de 17 femmes et hommes, représentant nos différents métiers et nos pays d'implantation ;
- ainsi qu'un nouveau comité de pilotage dédié, réunissant 11 dirigeants dont Philippe Guillemot.

Ce nouveau comité de pilotage a validé le 7 juillet 2020 les ambitions et le plan d'actions du Groupe afin de promouvoir la diversité hommes / femmes au sein d'Elior.

Au premier plan des objectifs retenus figure l'objectif d'atteindre au sein des instances dirigeantes du Groupe (comité exécutif du Groupe, comités exécutifs des pays et leaders committee) entre 30 à 40% de femmes d'ici 2025, puis entre 40 à 60% d'ici 2030.

3.1.2 LA DIRECTION GENERALE

La direction générale de la Société est assurée par Philippe Guillemot, directeur général depuis le 5 décembre 2017. Son mandat de directeur général vient à expiration en même temps que son mandat d'administrateur, soit à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Philippe Guillemot est administrateur de la Société depuis le 9 mars 2018. Ses renseignements personnels figurent en section 3.1.3.1.2 du Document d'Enregistrement Universel. Le renouvellement de son mandat d'administrateur sera soumis au vote de l'assemblée générale 2022. Le conseil d'administration renouvellera également son mandat de directeur général pour la durée de son mandat d'administrateur.

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 recommandations du Code AFEP/MEDEF. Pour atteindre cet objectif, le conseil d'administration s'est doté d'une procédure de sélection des administrateurs, figurant en annexe 4 du règlement intérieur du conseil d'administration.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration est composé de onze administrateurs, dont cinq membres indépendants, quatre femmes et deux administrateurs représentant les salariés. Conformément aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour le calcul de la part des administrateurs indépendants et de la quotité de membre de chaque sexe. La durée des mandats d'administrateurs et des administrateurs représentant les salariés prévue par les statuts est de quatre ans, étant précisé qu'afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats, l'assemblée générale peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure ou réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs.

Au sein du conseil d'administration, les nationalités française, américaine, espagnole et portugaise sont représentées. Ainsi, 27% des administrateurs sont de nationalité étrangère (y inclus les administrateurs représentant les salariés).

3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Le conseil d'administration est actuellement composé de onze membres :

	Informations personnelles			Position au sein du conseil					
	Age	Sexe	Nombre d' actions au 30/11/2021	Indépendance	Nombre de mandats dans d'autres sociétés cotées	Date initiale de nomination	Fin du mandat en cours	Année de présence au conseil	Participation à des comités spécialisés
Dirigeants Mandataires Sociaux									
Gilles Cojan , président <i>Nationalité française</i>	67	H	421 716	x	0	01/11/2017	AG 2023	4	Comité d'audit et CSI
Philippe Guillemot , directeur général <i>Nationalité française</i>	62	H	18 718	x	1	09/03/2018	AG 2022	3	x
Administrateur référent									
Gilles Auffret <i>Nationalité française</i>	74	H	65 673	√	0	11/06/2014	AG 2022	7	CN (président) et CR
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le conseil d'administration									
Anne Busquet <i>Nationalités française et américaine</i>	71	F	2 370	√	3	11/03/2016	AG 2022	5	CN et CR
Emesa Corporacion Empresarial Représentée par Vanessa Llopart <i>Nationalités espagnole et américaine</i>	46	F	9 338 518	√	0	11/03/2016	AG 2024	5	Comité d'audit et CSI
Fonds Stratégique de Participations Représentée par Virginie Duperat-Vergne <i>Nationalité française</i>	46	F	9 050 000	√	1*	09/03/2018	AG 2022	3	Comité d'audit (présidente) et CSI
Bernard Gault <i>Nationalité française</i>	63	H	4 000	√	1	09/03/2018	AG 2022	3	CN et CR (président)
Administrateurs représentant les salariés									
Rosa Maria Alves <i>Nationalité portugaise</i>	56	F	0	NA	0	24/11/2020	24/11/2024	1	CR
Luc Lebaupin <i>Nationalité française</i>	42	H	0	NA	0	24/11/2020	24/11/2024	1	X
Administrateurs non indépendants									
SOFIBIM Représentée par Robert Zolade ¹ <i>Nationalité française</i>	81	H	1 000	x	0	20/03/2020	AG 2024	2	CN et CSI (président)
Servinvest Représentée par Sophie Javary <i>Nationalité française</i>	62	F	1 000	x	1	11/03/2016	AG 2024	5	X

√ : Conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société

X : Non-conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société

CSI : comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

CN : comité des nominations

CR : comité des rémunérations

*Mandat exercé par le représentant permanent du Fonds Stratégique de Participations. L'ensemble des mandats détenus par cette personne morale figure en section 3.1.3.1.2 du Document d'Enregistrement Universel.

¹ Robert Zolade est également président d'honneur de la Société (cf. section 3.1.1.7 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Les principales fonctions exercées hors de la Société par les administrateurs ainsi qu'un résumé de leurs principaux domaines d'expertise et d'expérience figurent en section 3.1.3.1.2 du Document d'Enregistrement Universel.

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021 et jusqu'à la date du Document d'Enregistrement Universel :

Date de la décision	Mandat	Date d'effet	Date d'échéance	Evolution en termes de diversité
24/11/2020 (conseil d'administration)	Constatation de la nomination de Rosa Maria Alves en qualité d'administratrice représentant les salariés par le Comité de Groupe	24/11/2020	24/11/2024	Administratrice de nationalité portugaise
	Constatation de la nomination de Luc Lebaupin en qualité d'administrateur représentant les salariés par le Comité de Groupe	24/11/2020	24/11/2024	NA

Les nominations d'administrateurs indiquées dans le tableau ci-dessus constituent les seuls changements intervenus dans la composition du conseil d'administration au cours de l'exercice 2020/2021.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, plus de la moitié des membres du conseil d'administration (hors les deux administrateurs représentant les salariés), soit cinq sur neuf (55,55%) 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 44 % de femmes administrateurs personnes physiques ou représentants

d'administrateurs personnes morales (hors les deux administrateurs représentant les salariés), au-dessus du seuil instauré par la loi.

En application du Code Afep-Medef, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du conseil d'administration de la Société (hors les administrateurs représentant les salariés) en indiquant les critères pris en compte, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2020/2021.

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du conseil d'administration	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil.	<p>Le processus de sélection des administrateurs formellement intégré au règlement intérieur du conseil d'administration permet de fixer, atteindre et améliorer les objectifs de diversité au sein du conseil.</p> <p>Représentation des femmes :</p> <p>Évolution progressive :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 22,22 % à l'assemblée générale du 10 mars 2015 - 44,44 % aux assemblées générales des 11 mars 2016 et 10 mars 2017 - 55,55 % à l'issue du conseil d'administration du 31 octobre 2017 - 40 % aux assemblées générales des 9 mars 2018 et 22 mars 2019 - 50 % à l'assemblée générale du 20 mars 2020 - 44,44% à l'assemblée générale du 26 février 2021 <p>À la date du Document d'Enregistrement Universel, 44,44 % des membres du conseil d'administration sont des femmes (hors les administrateurs représentant les salariés)</p>
	Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils (diversité et internationalisation)	<p>Administrateurs de nationalité étrangère :</p> <p>À la date du Document d'Enregistrement Universel, 27 % des administrateurs sont de nationalité étrangère (y inclus les administrateurs représentant les salariés)</p>
		<p>Expériences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Organisation/RH</u> : Gilles Auffret, Philippe Guillemot, SOFIBIM (représentée par Robert Zolade), Anne Busquet, Bernard Gault - <u>Connaissance du secteur</u> : SOFIBIM (représentée par Robert Zolade), Gilles Cojan, Philippe Guillemot - <u>Stratégie</u> : SOFIBIM (représentée par Robert Zolade), Gilles Cojan, Philippe Guillemot, Bernard Gault, Gilles Auffret, Emesa (représentée par Vanessa Llopart), FSP (représentée par Virginie Duperat Vergne) - <u>Economie/Finance</u> : Gilles Cojan, FSP (représentée par Virginie Duperat Vergne), Bernard Gault, Servinvest (représentée par Sophie Javary), Emesa (représentée par Vanessa Llopart) - <u>Marketing/comportement du consommateur</u> : Anne Busquet, Philippe Guillemot - <u>Innovation et digital</u> : Anne Busquet, Philippe Guillemot - <u>International</u> : Gilles Cojan, Philippe Guillemot, Anne Busquet, Emesa (représentée par Vanessa Llopart), FSP (représentée par Virginie Duperat Vergne), Bernard Gault - <u>Gouvernance</u> : Gilles Auffret, Bernard Gault, SOFIBIM (représentée par Robert Zolade), Gilles Cojan, Anne Busquet
Indépendance des Administrateurs	Atteinte d'un taux d'administrateurs indépendants d'au moins 50 % (cf. articles 9.3 du Code Afep-Medef)	À la date du Document d'Enregistrement Universel, plus de 55 % des administrateurs seront qualifiés d'indépendants au regard des critères du Code Afep-Medef et de la Société (hors les administrateurs représentant les salariés).
Âge des administrateurs	Pas plus d'1/3 d'administrateurs de plus de 80 ans (cf. article 15.3 des Statuts)	Objectif atteint.

3.1.3.1.1 Caractère indépendant des administrateurs

La Société se réfère au Code Afep-Medef notamment concernant la qualification 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 inspirés de 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 ;
 - 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 représentant d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société ;
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :

- significatif de la Société ou de son Groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il ne doit pas, en outre :

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe, ou avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.

Le Règlement Intérieur précise que la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue annuellement par le comité des nominations qui établit à ce sujet un rapport au conseil.

Chaque année, le conseil examine au vu de ce rapport, avant la publication du rapport annuel, la situation de chaque administrateur au regard de ces critères d'indépendance. Le conseil doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le comité des nominations, lors de sa réunion du 22 novembre 2021, 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 23 novembre 2021, a qualifié d'indépendant cinq de ses membres (hors les administrateurs représentant les salariés), à savoir :

1. Gilles Auffret ;
2. Anne Busquet ;
3. EMESA (représentée par Vanessa Llopart) ;
4. FSP (représenté par Virginie Duperat-Vergne) ; et
5. Bernard Gault.

En effet, au titre de l'exercice 2020/2021, ces cinq administrateurs remplissent les critères d'indépendance retenus par le Règlement Intérieur, et conformes aux dispositions du Code Afep-Medef et, en particulier, n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société ou le Groupe.

D'autre part, la Société n'entretient aucune relation d'affaires avec la société ou le groupe auquel ces personnes sont liées.

Le conseil d'administration a estimé, après examen par le comité des nominations, que les participations respectives d'Emesa (à hauteur de 5,42 %), et FSP (à hauteur de 5,25 %) détenues dans le capital d'Elior Group n'affectaient pas leur liberté de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'intérêts.

Le conseil d'administration a pris en considération, dès mars 2016, la recommandation du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) relative au pourcentage des administrateurs indépendants, qui se révèle désormais conforme et supérieure aux recommandations du Code Afep-Medef.

Dans cet esprit, le conseil d'administration et le comité des nominations se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-après pour apprécier annuellement l'indépendance des administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement.

Grille d'analyse de référence permettant d'apprécier l'indépendance des administrateurs et des représentants permanents des administrateurs (hors les administrateurs représentant les salariés)

	G. Cojan	P. Guillemot	SOFIBIM R. Zolade	FSP V. Duperat- Vergne	Servinvest S. Javary	B. Gault	A. Busquet	EMESA V. Llopart	G. Auffret
Ne pas être ou avoir été au cours des 5 années précédentes : - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère	x	x	x	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : représentant d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital social ou des droits de vote de la Société	o	o	x	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	o	x	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : Client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou lié directement ou indirectement à ces personnes), significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas avoir : de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe ou avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital ou des droits de vote de la Société	o	o	x	o	x	o	o	o	o
Ne pas avoir été : commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Ne pas être : administrateur de la Société depuis plus de douze ans	o	o	x	o	o	o	o	o	o
Ne pas recevoir ou avoir reçu : une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance	x	x	o	o	o	o	o	o	o
Résultat de l'examen : qualification d'administrateur indépendant	x	x	x	o	x	o	o	o	o

o : conformité au critère d'indépendance cité - x : non-conformité au critère d'indépendance cité

3.1.3.1.2 **Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration à la date du Document d'Enregistrement Universel**



Gilles Cojan
Président du conseil d'administration

Âge : 67 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
421 716

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, des investissements et de la responsabilité sociale, il est également président du conseil d'administration d'Elior Group depuis le 1er novembre 2017.

Aux côtés des fondateurs d'Elior, Robert Zolade et Francis Markus, il a assuré la réussite du premier rachat d'entreprise par ses salariés (RES) organisé en 1992 et dénoué en 1996. Avec les fondateurs, il a ensuite organisé les deux LBO successifs de la restauration collective et de la restauration de concessions qui ont permis la constitution du groupe Elior en 1997. À compter de cette date, il a conduit directement la politique d'internationalisation du Groupe assurant l'ouverture successive des marchés anglais, espagnols et italiens. Il est à l'origine des grands partenariats qui ont permis au groupe Elior d'accélérer sa croissance ; le partenariat espagnol avec la société Areas organisée en 2001 qui a permis au groupe Elior d'affirmer son leadership dans le monde des concessions, puis le rapprochement en 2013, avec le fondateur de la société THS, qui est à l'origine de la stratégie d'implantation rapide d'Elior aux États-Unis. Il a conduit en 2000 l'introduction en bourse d'Elior puis organisé en 2006 avec Robert Zolade la sortie d'Elior de la Bourse pour engager un nouveau LBO dans le but d'accélérer le développement d'Elior. En 2010, il est à l'origine de la création du pôle « services », aujourd'hui partie intégrante du groupe Elior.

Depuis 2007, il est le directeur général de SOFIBIM, holding faitière animatrice du groupe SOFIBIM et société mère de BIM (actionnaire de référence d'Elior Group). Auparavant, en 1990, il avait 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 assumé la direction générale de sa filiale GTI Finance.

Gilles Cojan assure aujourd'hui les fonctions de président du conseil d'administration d'Elior Group et de directeur général des sociétés SOFIBIM et de BIM. Gilles Cojan est membre du Comité Stratégique de SOFIBIM en charge de définir la politique du groupe.

Membre d'un comité : Membre du comité d'audit et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)	Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés
<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général de SOFIBIM SAS (France, société non cotée) - Directeur général de BIM SAS (France, société non cotée) - Président de la société Artalor SAS (France, société non cotée) - Président de la société Ori Invest SAS (France, société non cotée) - Président et membre du Comité Stratégique de N Développement SAS (France, société non cotée) - Membre du Conseil de Surveillance de Novétude Stratégie (France, société non cotée) 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Gourmet Acquisition Holdings Inc (groupe Elior, États-Unis) - Director de Gourmet Acquisition Inc (groupe Elior, États-Unis) - Director de THS Group Inc (groupe Elior, États-Unis) - Manager de THS Holdings LLC (groupe Elior, États-Unis) - Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (groupe Elior, Luxembourg) - Représentant permanent de BIM SAS, administrateur de la société El Rancho SA (France)



SOFIBIM
Représentée par Robert Zolade
Administrateur

Informations relatives à SOFIBIM :

SOFIBIM est la holding faitière animatrice du groupe SOFIBIM et détient le contrôle exclusif de la société BIM, actionnaire de référence d'Elior Group.

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et Président du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Non

Siège social :
54 avenue Marceau – 75008
Paris (France)

Immatriculée :
508 292 083 RCS Paris

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
1 000

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2021 (hors groupe Elior)**

- Président de BIM SAS (France, société non cotée)
- Président de Collection Bagatel SAS (France, société non cotée)
- Président de Bim Invest SAS (France, société non cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

- Administrateur de Sophia Publications (France, société non cotée)
- Président de CHB Invest II SAS (France, société non cotée)

Informations relatives à Robert Zolade
Représentant permanent de SOFIBIM et président d'honneur du conseil d'administration

Âge : 81 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
54 avenue Marceau – 75008
Paris (France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
0

Robert Zolade est le président de SOFIBIM et en détient le contrôle. SOFIBIM détient elle-même le contrôle exclusif de BIM qui est l'actionnaire de référence d'Elior Group. Robert Zolade est le co-fondateur du groupe Elior qu'il a co-présidé et présidé depuis sa constitution. Auparavant, Robert Zolade a exercé différentes fonctions de direction générale au sein du groupe Accor, en qualité notamment de président-directeur général de la Société Générale de Restauration en 1990 et d'administrateur délégué de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et de Tourisme de 1990 à 1992. Robert Zolade est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit et diplômé d'études supérieures en sciences économiques.

Principale activité : représentant permanent de la société SOFIBIM, administrateur d'Elior Group et président d'honneur du conseil d'administration d'Elior Group. Robert Zolade est président de SOFIBIM et président du Comité Stratégique de SOFIBIM en charge de définir la stratégie du groupe.

**Autres mandats et fonctions exercés au
30 septembre 2021 (hors groupe Elior)**

- Président de SOFIBIM SAS (France, société non cotée)
- Gérant de Servinvest SARL (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 et président du conseil d'administration de BIM Luxembourg (Luxembourg, société radiée)
- Vice-Président et Membre du conseil de surveillance de Sparring Capital SA (France)
- Administrateur et président du conseil d'administration de Sofibim SA (Luxembourg, société radiée)



Philippe Guillemot
Directeur général et administrateur

Philippe Guillemot a été, entre 2013 et 2016, directeur des opérations et des ventes d'Alcatel-Lucent, entreprise globale fortement exposée au marché américain et au cœur de la révolution digitale. Il a été le maître d'œuvre du plan de sauvetage et de transformation de la société, puis de son intégration au sein de Nokia. Entre 2010 et 2012, il a été directeur général et administrateur d'Europcar, où il a engagé la modernisation de l'offre et de la marque Europcar pour les rendre plus attractives et mieux répondre aux attentes des clients. Il a également lancé un vaste plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans un contexte de marché très difficile.

Membre du comité exécutif d'Areva entre 2004 et 2010, il a présidé Areva Transmission et Distribution (T&D), ex. Division d'Alstom, où il a conduit avec succès deux plans stratégiques qui ont relancé l'activité de l'entreprise et significativement amélioré sa rentabilité. Sous son autorité, Areva T&D s'est fortement développé à l'international, multipliant son chiffre d'affaires par deux et sa valeur par quatre en six ans.

Auparavant, Philippe Guillemot a été membre des comités exécutifs de Valeo (1998-2000) et de Faurecia (2001-2003), où il a supervisé le développement à l'international de divisions de plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires. C'est au sein du groupe Michelin (1993-1998 et 1983-1989) qu'il connaît sa première expérience de comité exécutif à 36 ans. Aux côtés d'Edouard Michelin, il a été l'architecte d'une organisation structurée autour de lignes de produits, qui a permis à Michelin de poursuivre une croissance profitable.

Philippe Guillemot est diplômé de l'université de Harvard, où il a obtenu un MBA ; il est également diplômé de l'École des Mines de Nancy et chevalier de l'ordre national du Mérite.

Philippe Guillemot est directeur général d'Elior Group depuis le 5 décembre 2017.

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (au sein du groupe Elior)

- Président-directeur général et administrateur d'ELIOR RESTAURATION ET SERVICES
- Représentant permanent d'ELIOR GROUP, elle-même présidente de la société BERCY PARTICIPATIONS
- Représentant permanent de BERCY PARTICIPATIONS, elle-même gérante de la société ELIOR PARTICIPATIONS, SCA
- Director et Chairman de Gourmet Acquisition Holdings
- Président du Fonds de dotation Elior Solidarity

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Administrateur de la société Sonoco (États-Unis, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Président de la société CAPTAIN BIDCO (France)
- Administrateur de la société Constellium (États-Unis, société cotée)

Âge : 62 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
18 718



Gilles Auffret
Administrateur référent et indépendant

Gilles Auffret est actuellement président du conseil d'administration de Terreal et membre du conseil de surveillance de Seqens. De 1999 à 2013, il a occupé différentes fonctions de direction au sein du groupe Solvay Rhodia, dont chief operating officer (2001-2012), directeur général en 2013 et membre du comité exécutif de Rhodia en 2013. De septembre 2011 à fin 2013 il était également membre du comité exécutif de Solvay. De 1982 à 1999, il a occupé différents postes exécutifs et de direction au sein du groupe Pechiney, dont celui de vice-président de l'Aluminium Metal Division et de directeur général d'Aluminium Pechiney de 1994 à 1999. Auparavant, Gilles Auffret a été auditeur à la Cour des Comptes de 1975 à 1978 et chargé de mission au sein du Ministère de l'Industrie de 1978 à 1982. Gilles Auffret est diplômé de l'École Polytechnique, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, diplômé de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Âge : 74 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
65 703

Membre d'un comité : Président du comité des nominations et membre du comité des rémunérations

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Président du conseil d'administration de Terreal (France, société non cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Seqens (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Président du conseil de surveillance d'Azulis (France, société non cotée)



Anne Busquet
Administratrice indépendante

Anne Busquet est associée d'AMB Advisors LLC à New York depuis 2006. Elle a débuté sa carrière en 1973 chez Hilton International. De 1978 à 2001, elle a occupé des fonctions de direction générale et opérationnelle au sein du groupe American Express, avant de présider AMB Advisors LLC entre 2001 et 2003. Elle a rejoint InterActiveCorp en tant que présidente des *Travel Services*, devenant ensuite Président-directeur général des *local and media services*.

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et du comité des rémunérations

Administrateur indépendant : Oui

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Managing director de Golden Seeds, Inc. (États-Unis, société non cotée)
- Administrateur de Pitney Bowes, Inc (États-Unis, société cotée)
- Administrateur d'Intercontinental Hotels Group PLC (Royaume-Uni, société cotée)
- Administrateur de Medical Transcription Billing, Corp (États-Unis, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

Néant

Âge : 71 ans

Nationalités :
Française et Américaine

Adresse professionnelle :
936 5th Ave, New York, NY,
10121 (États-Unis)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
2 370



EMESA CORPORACION EMPRESARIAL (EMESA)
Représentée par Vanessa Llopart
Administrateur indépendant

Informations relatives à EMESA :

EMESA détient 9 338 518 actions de la Société, soit 5,42 % de son capital

Membre d'un comité : Membre du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale et membre du comité d'audit

Administrateur indépendant : Oui

Siège social :
579-587 **avenida Diagonal,**
planta 10, 08014, Barcelone
(Espagne)

Immatriculée :
B58138512

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
9 338 518

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Administrateur de la société Devicare, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Administrateur Cofiber Financiera Establecimiento Financiero de Crédito, S.A. (Espagne, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de la société Metropolis Inmobiliarias y Restauraciones, S.L. (Espagne)
- Administrateur de la société Sunroad, S.L. (Espagne, société non cotée)

Informations relatives à Vanessa Llopart
Représentant permanent d'EMESA

Âge : **46 ans**

Nationalité :
Espagnole et Américaine

Adresse professionnelle :
579-587 **avenida Diagonal,**
planta 10, 08014, Barcelone
(Espagne)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
0

Vanessa Llopart est diplômée de l'école de commerce de l'ESADE. Elle a commencé sa carrière au sein de la société Roland Berger en tant que consultant stratégique et chef de projet pendant six années.

À partir de 2003 et pendant plus de trois ans, elle réalise des missions à Barcelone et Madrid pour des sociétés telles qu'Europraxis et Kubiwireless en tant que consultant stratégique indépendant.

En 2008, elle rejoint la société Llopart Euroconsejo pour développer des projets de fusions acquisitions et gérer différents dossiers corporate.

De 2009 à juillet 2019, elle est membre du conseil d'administration du groupe Zeta.

Vanessa Llopart est aujourd'hui associée et membre du conseil d'administration de Talenta Gestion, une société financière spécialisée dans la gestion de patrimoine et de portefeuilles, qui délivre des conseils en financement et fusions acquisitions. Elle est également président directeur général d'Emesa Corporacion Empresarial depuis 2018.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Administrateur au sein de Salad Market, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Administrateur au sein de Look the Box, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Real Estate, S.L.U. (Espagne, société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Capital, S.L.U. (Espagne, société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Emesa Global Asset Management, S.A.U. (Espagne, société non cotée)
- Directeur unique au sein d'Empordà Golf & Leisure, S.L.U. (Espagne, société non cotée)
- Dirigeant associé au sein de Diagonal 191, S.L. (Espagne, société non cotée)
- Dirigeant associé au sein de Fezz Inso Inmobiliaria, S.L. (Espagne, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Conseiller au sein de Grupo Zeta
- Directeur de projet au sein de Llopart Euroconsejo S.L.



Fonds Stratégique de Participations (FSP)
Représentée par Virginie Duperat-Vergne
Administrateur indépendant

Informations relatives à FSP :

FSP détient 9 050 000 actions de la Société, soit 5,25 % de son capital

Membre d'un comité : Présidente du comité d'audit et membre du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

Administrateur indépendant : Oui

Siège social :
47, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris

Immatriculée :
753 519 891 R.C.S. PARIS

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
9 050 000

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Administrateur d'Arkema (France, société cotée)
- Administrateur du groupe SEB (France, société cotée)
- Administrateur d'Eutelsat Telecommunications (France, société cotée)
- Administrateur de Tikehau Capital (France, société cotée) et de sa holding Tikehau Capital Advisor (France, société non cotée)
- De manière indirecte, administrateur de Safran (France, société cotée), par le biais d'une société commune créée en partenariat avec un autre actionnaire de référence de Safran
- Administrateur de NEOEN (France, société cotée)
- Administrateur de Valeo (France, société cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de Zodiac Aerospace (France, société non cotée)

**Informations relatives à Virginie Duperat-Vergne
Représentant permanent de FSP**

Âge : 46 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
0

Directrice financière et membre de l'Executive Board du groupe Arcadis, Virginie Duperat-Vergne a été de décembre 2017 à mars 2019, Directrice financière du groupe Gemalto. Elle a été auparavant Directrice Financière adjointe et membre de la « Senior Leadership Team » de TechnipFMC. Au cours des sept dernières années passées dans cette société, elle a occupé différentes fonctions de premier plan au sein de la direction financière du groupe TechnipFMC.

Virginie Duperat-Vergne a débuté sa carrière en tant qu'auditeur externe et a passé plus de dix ans chez Arthur Andersen, puis Ernst & Young (aujourd'hui EY) avant de rejoindre le Groupe Canal + en tant que Responsable de la Conformité des Règles Comptables.

Elle est diplômée d'un Master en Management de Toulouse Business School.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Membre de l'Executive Board du groupe Arcadis, (France, société cotée)
- Administrateur au sein de l'un des Advisory Boards du programme Accélérateur ETI 2018/2019 de BPI France

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Administrateur de plusieurs filiales des groupes Technip et TechnipFMC, dont Technip France
- Président de Gemalto Treasury Services, filiale du groupe Gemalto



Bernard Gault
Administrateur indépendant

Banquier d'affaires et investisseur, Bernard Gault est l'associé fondateur de la société d'investissement Barville & Co, fondée en 2016, et co-fondateur de la société de conseils financiers et de gestion d'actifs Perella Weinberg Partners, constituée en 2006. Bernard Gault a débuté sa carrière en 1982 à la Compagnie Financière de Suez avant de rejoindre Morgan Stanley en 1988, où il sera notamment Managing Director jusqu'en 2006.

Il est diplômé de Centrale Paris et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Membre d'un comité : Membre du comité des nominations et Président du comité des rémunérations

Administrateur indépendant : Oui

Âge : 63 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
4 000

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elios)

- Président de Prime Vineyards Partners (Luxembourg, société non cotée)
- Administrateur d'OVH Groupe (France, société cotée)
- Administrateur de FFP Investment UK (Royaume-Uni, société non cotée)
- Senior Advisor de Perella Weinberg Partners (Etats-Unis, société non cotée)
- Gérant de la SCEA Domaine de la Vigne aux Dames (France, société non cotée)
- Gérant de SCI DU MAS DE LA FOUX (France, société non cotée)
- Gérant de la SCI de la Vigne aux Dames (France, société non cotée)
- Administrateur de la Fondation de l'Orchestre de Paris (France, société non cotée)
- Administrateur de la Fondation Centrale Supélec (France, société non cotée)
- Administrateur du Fonds Saint Michel (France, société non cotée)
- Membre du directoire de Château Olivier (France, société non cotée)
- Membre du conseil de surveillance de Domaine Bethmann (France, société non cotée)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Président d'A.S.H.S. Ltd (Anya Hindmarch)
- Président de Wild Spirits
- Gérant de SCI DE LA TROIKA
- Administrateur de Balmain S.A. (France, société non cotée)



SERVINVEST
Représentée par Sophie Javary
Administrateur

Informations relatives à SERVINVEST :
SERVINVEST est une société dont le gérant est Robert Zolade

Membre d'un comité : Non

Administrateur indépendant : Non

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)
Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés
Néant

Siège social :
54 avenue Marceau – 75008
Paris

Immatriculée :
383 811 536 RCS Paris

Nombre d'actions détenues au 30 novembre 2021 :
1 000

**Informations relatives à Sophie Javary
Représentant permanent de SERVINVEST**

Âge : 62 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
37, place du Marché Saint Honoré, 75001 Paris (France)

Nombre d'actions détenues au 30 novembre 2021 :
0

Diplômée d'HEC, Sophie Javary a débuté sa carrière professionnelle en 1981 chez Bank of America à Paris puis chez Indosuez. Elle rejoint Rothschild en 1994 en tant que responsable origination ECM. Elle a dirigé ABN AMRO Rothschild en France pour le compte de Rothschild de 2000 à 2007. Nommée Associé-Gérant en Janvier 2002, elle y a co dirigé l'activité de conseil en financement et en restructuration européenne de 2008 à 2010. En février 2011, elle rejoint les équipes de BNP Paribas en tant que Banquier-Conseil pour un portefeuille de très grands clients pour lesquels elle orchestre depuis la relation globale de la Banque. De janvier 2014 à octobre 2018, elle dirige pour BNP Paribas l'ensemble des activités de Corporate Finance (conseil en fusions et acquisitions et marché primaire actions) de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA). Depuis octobre 2018, elle est nommée Vice-Chairman CIB EMEA et se consacre pleinement au développement commercial et au conseil stratégique auprès des grands clients, Corporate et fonds de Private Equity.

Elle est membre du G100 de BNP Paribas.
Sophie Javary a été nommée chevalier de la Légion d'Honneur en 2013.

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Administrateur d'Adevinta (maison mère du Bon coin, Norvège, société cotée)
- Administrateur d'Euroclear (France, société non cotée)
- Administrateur d'Europa Nova (organisation non gouvernementale, France),
- Chargée de cours à HEC

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Membre du conseil de surveillance de la société Altamir.



Rosa Maria Alves
Administratrice représentant les salariés

Rosa Maria Alves est actuellement directrice Exploitation au sein du groupe Elior Elle a débuté au sein du groupe Elior en qualité de chargée de mission Santé puis a occupé les fonctions de Responsable de secteur Santé.

Elle a été désignée administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'administration d'Elior Group lors de la réunion plénière du comité de Groupe en date du 24 novembre 2020.

Membre d'un comité : Membre du comité des rémunérations

Âge : 56 ans

Nationalité :
Portugaise

Adresse professionnelle :
1 bld du Général Delambre
95870 Bezons
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
0

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Néant



Luc Lebaupin
Administrateur représentant les salariés

Luc Lebaupin est depuis 2019 directeur grands projets relations extérieures au sein du Groupe Elior. Il a débuté sa carrière professionnelle chez Sodexo en qualité de responsable du secteur Sodexo Education (de 2005 à 2007). Il a rejoint le groupe Elior en 2009 pour prendre les fonctions de responsable développement grands comptes pour Elior Santé, jusqu'en 2014. Puis de 2014 à 2019, il a pris les fonctions de responsable développement comptes clés pour Elior Entreprises.

Il a été désigné administrateur représentant les salariés au sein du conseil d'administration d'Elior Group lors de la réunion plénière du comité de groupe en date du 24 novembre 2020.

Membre d'un comité : Non

Âge : 42 ans

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
9-11 allée de l'Arche
92032 Paris La Défense
(France)

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
0

Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2021 (hors groupe Elior)

- Néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

- Néant



Célia Cornu
Censeur

Célia Cornu est directrice générale de Sofibim holding faitière animatrice du groupe Sofibim et actionnaire de contrôle de Bim, elle-même actionnaire de référence d'Elior Group. Célia Cornu est membre du Comité Stratégique de Sofibim en charge de définir la politique du groupe. Elle est également directrice générale de Bim et de Collection Bagatel, société mère du Pôle d'Hôtellerie Parisienne du groupe 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).

Elle est par ailleurs invitée permanente du comité des rémunérations.

Âge : **41 ans**

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
**43, avenue Marceau, 75116
Paris (France)**

Nombre d'actions
détenues
au 30 novembre 2021 :
0

**Autres mandats et fonctions exercés au 30
septembre 2021 (hors groupe Elior)**

- Directeur général de Sofibim SAS (France, société non cotée)
- Directeur général de Bim SAS (France, société non cotée) Directrice générale de Collection Bagatel, SAS (France, société non cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours
des cinq derniers exercices et expirés**

Administrateur de Sofibim SA (Luxembourg, société radiée)

3.1.3.1.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts

Selon les dispositions du Règlement Intérieur, les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doivent détenir au moins 1 000 actions de la Société. Les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs n'ont quant à elles pas l'obligation de détenir d'actions de la Société en propre.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.

À la connaissance de la Société, aucune personne membre du conseil d'administration et de la direction générale, au cours des cinq dernières années :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- n'a été concernée par une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé les fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est notamment 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. 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.

Aucune situation de conflit d'intérêts n'a été portée à la connaissance de l'administrateur référent ou de la Société. A la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel identifié entre (i) les devoirs, à l'égard de la Société, de l'une quelconque des personnes membres du conseil d'administration et de la direction générale et (ii) leurs intérêts privés et/ou (iii) d'autres devoirs.

Sofibim, Servinvest, FSP et Emesa n'entretiennent aucune relation d'affaires ou commerciales avec le Groupe. Ce dernier n'assure pas la restauration et ne rend aucune prestation de services aux sociétés ou affiliés détenus par ces administrateurs.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membre du conseil d'administration ou de la direction générale a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucune restriction acceptée par les personnes membres du conseil d'administration ou de la direction générale, concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent, à l'exception des obligations de conservation décrites à la présente section concernant les membres du conseil d'administration et à la section 3.1.6.2.3-3 concernant la rémunération variable de long terme du directeur général.

3.1.3.1.4 Contrats de services

À la connaissance de la Société et à la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'avantage octroyé au terme de contrats de service liant l'un des mandataires sociaux à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales.

3.1.3.1.5 Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

Le conseil d'administration évalue régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions sur la base des analyses menées par les directions juridiques des entités du Groupe. Par ailleurs, une charte interne qui formalise la procédure d'identification des conventions réglementées a été approuvée par le conseil d'administration du 3 décembre 2019. Il est précisé que cette procédure d'identification s'applique préalablement à la conclusion d'une convention qui pourrait être qualifiée de convention réglementée et à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation d'une convention, y compris pour les conventions considérées comme « libres » au moment de leur conclusion.

3.1.3.1.6 Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

3.1.3.2 Fonctionnement du conseil d'administration

3.1.3.2.1 Pouvoirs du conseil d'administration

La Société est administrée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil d'administration est, et doit demeurer, une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social.

Le conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, environnementales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale :

- il examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- il examine et approuve, sur proposition du comité des nominations, 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 rémunérations, la rémunération des dirigeants et répartit les rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs dans les conditions prévues par la réglementation ;
- il délibère sur les projets de plans d'options de souscription et d'actions de performance de la Société et de manière générale sur la politique d'intéressement des dirigeants et salariés du Groupe aux résultats de celui-ci, sur proposition du comité des rémunérations ;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes, en contrôlant notamment l'information financière ;
- il procède, au moins une fois par an, à l'analyse de la performance opérationnelle ;
- il rencontre les dirigeants des principales entités du Groupe de manière régulière ;
- il approuve le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération ;
- il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe. Le conseil d'administration est seul compétent pour modifier le Règlement Intérieur qui fait l'objet d'une revue régulière et, le cas échéant, est complété ou modifié pour s'adapter au contexte réglementaire ; et
- il se prononce sur les recrutements, nominations, licenciements ou révocations des principaux dirigeants du Groupe définis comme tel au sens du 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 s'attache à :

- promouvoir la création de valeur par la Société à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Il propose, le cas échéant, toute évolution statutaire qu'il estime opportune ;
- examiner régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les

risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;

- vérifier la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet ; et
- s'assurer que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

3.1.3.2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

a) Travaux du conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les Statuts, ainsi que par le Règlement Intérieur qui précise les modes de fonctionnement des comités en son sein.

Le président communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations, notamment sur la situation financière, la situation de trésorerie ainsi que les engagements de la Société. Les membres du conseil d'administration sont convoqués avec un préavis minimum de cinq jours par courrier électronique et/ou par notification réalisée par l'intermédiaire d'une plateforme informatique sécurisée.

Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour. Le dossier de la réunion est, dans la plupart des cas, communiqué aux administrateurs cinq jours au moins avant la réunion avec mise à jour des informations contenues préalablement à la tenue du conseil à chaque fois que nécessaire. L'ensemble des informations communiquées à l'occasion des conseils est consultable de manière permanente sur une plateforme informatique dédiée et 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 treize reprises au cours de l'exercice 2020/2021, dont à sept reprises depuis l'assemblée générale du 26 février 2021. Il s'est réuni à deux reprises depuis le 1^{er} octobre 2021. 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 97 %.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le conseil d'administration a reçu, sur une base régulière, les informations nécessaires à la mise en œuvre des mesures prises pour gérer la crise Covid-19, à l'exécution du plan stratégique New Elixior, 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 variation de périmètre et d'investissements.

Lors de chaque réunion, il a entendu la direction générale du Groupe, la direction financière en ce qui concerne la marche des affaires et la situation financière du Groupe et les directeurs généraux d'activités concernés en ce qui concerne la stratégie et son déploiement, les opérations de croissance externe et les projets d'investissements. Plusieurs réunions du conseil d'administration ont été consacrées aux mesures prises pour atténuer l'impact de la crise Covid-19 sur l'activité et la rentabilité, au plan stratégique New Elix et à l'analyse de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Il a été consulté à de nombreuses reprises sur les opérations et décisions importantes ou requérant son autorisation préalable en

vertu du Règlement Intérieur, en particulier les opérations de croissance externe et les investissements ou encore la mise en œuvre des plans d'attribution d'actions de performance au bénéfice des salariés des sociétés du Groupe.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, plusieurs séances du conseil d'administration se sont tenues hors la présence du directeur général. Par ailleurs, comme chaque année une réunion des administrateurs indépendants a eu lieu le 27 juillet 2021 sous la présidence de l'administrateur référent, réunion au cours de laquelle ont notamment été abordées les questions liées au fonctionnement du conseil, à son organisation et ses travaux ainsi qu'à sa composition et à son évolution.

Tableau sur l'assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration au cours de l'exercice 2020/2021 :

Administrateurs	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Gilles Cojan	12/13	92 %
SOFIBIM - Représentée par Robert Zolade	13/13	100 %
Philippe Guillemot	13/13	100 %
Gilles Auffret	13/13	100 %
Anne Busquet	13/13	100 %
Emesa - Représentée par Vanessa Llopart	12/13	92 %
FSP - Représentée par Virginie Duperat Vergne	11/13	85 %
Bernard Gault	13/13	100 %
Servinvest - Représentée par Sophie Javary	12/13	92 %
Rosa Maria Alves - Représentant des salariés	12/12*	100 %
Luc LEBAUPIN - Représentant des salariés	12/12*	100 %

* Nombre de réunions déterminé sur une base *prorata temporis* à compter de la nomination.

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 dernière évaluation formalisée du

fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités a été réalisée en 2019¹.

En décembre 2020, les administrateurs avaient identifié un certain nombre d'actions nécessaires pour améliorer le fonctionnement du conseil². Dans cette perspective et malgré la crise sanitaire, un certain nombre d'initiatives ont été engagées notamment :

- Le nombre de réunions du conseil et des comités sur l'exercice 2020/2021 a diminué, notamment grâce à une gestion optimisée des ordres du jour.
- Les rencontres avec les dirigeants opérationnels et leurs équipes ont été maintenues malgré la crise

¹ Voir section 3.1.3.3 du document d'enregistrement universel 2018/2019

² Voir section 3.1.3.3 du document d'enregistrement universel 2019/2020

sanitaire, en particulier à l'occasion de la construction et mise en place du plan stratégique New Elior.

- Le conseil a travaillé à la finalisation des plans de succession des équipes dirigeantes du Groupe.
- La direction générale a systématisé la revue par le conseil de la performance du titre Elior Group et de l'évolution de son actionnariat.

Les travaux portant sur le fonctionnement du conseil, finalisés au titre de l'exercice 2020/2021 le 15 décembre 2021, ont été l'occasion de reconfirmer la dissociation efficace des fonctions de président du conseil et de directeur général et un très bon équilibre des pouvoirs entre le président du conseil, le directeur général et l'administrateur référent indépendant. L'analyse des réponses des administrateurs au questionnaire d'évaluation interne qui leur a été soumis fait ressortir une appréciation positive du fonctionnement du conseil d'administration ainsi que des relations équilibrées entre la direction générale et la présidence. L'administrateur référent a pu cette année encore jouer son rôle de coordinateur entre la direction générale, la présidence et les administrateurs indépendants. Les comités remplissent leur rôle de façon professionnelle et les présidents rendent compte de leurs travaux de façon efficace.

Les administrateurs ont estimé avoir été mis en mesure, au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021, d'exercer leur mission avec une totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur a permis de participer en toute indépendance aux travaux puis aux décisions collégiales du conseil et, le cas échéant, aux travaux préparatoires puis aux propositions des comités du conseil.

Les pistes d'amélioration relevées lors de ce nouvel exercice et identifiées comme prioritaires consistent à :

- mener à bien les travaux déjà engagés pour faire évoluer et renouveler progressivement la composition du conseil d'administration et de ses comités dans le respect des principes de diversité en termes d'expertise et d'expérience professionnelle, de représentation des hommes et des femmes, d'âge, de nationalité et d'indépendance;
- favoriser et développer les relations et interactions entre les membres du conseil indépendamment des réunions du conseil et des comités ;

- améliorer la fréquence et la qualité de l'information fournies aux membres du conseil et de ses comités en dehors du cadre des réunions planifiées ;
- poursuivre la fréquence des réunions consacrées à la meilleure connaissance des métiers du Groupe, à la revue de la performance opérationnelle, y inclus sur sites ;
- consacrer d'avantage de temps à la connaissance de l'environnement concurrentiel, aux évolutions structurelles du modèle d'affaires du Groupe, ainsi qu'à l'environnement de contrôle et les enjeux en termes de gestion des risques.

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.

Il est rappelé que le conseil d'administration du 20 mars 2020, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, avait pris la décision de scinder le comité des nominations et des rémunérations en deux comités : un comité des nominations et un comité des rémunérations.

Depuis cette date, le conseil d'administration s'appuie sur les travaux effectués au sein de ses quatre comités spécialisés :

- le comité d'audit ;
- le comité des nominations ;
- le comité des rémunérations ; et
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

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

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. La présidence du comité d'audit, du comité des nominations et du comité des rémunérations est assurée par des administrateurs indépendants.

3.1.3.4.1 Le comité d'audit

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité d'audit du 1^{er} octobre 2020 jusqu'au 30 septembre 2021.

Composition du comité d'audit		Indépendance
Du 1 ^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021 ¹	FSP, représenté par Virginie Duperat-Vergne <i>Présidente du comité</i>	√
	Gilles Cojan	x
	EMESA, représentée par Vanessa Llopart	√

√ : conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société - x : non-conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société

Il n'y a pas eu de changement dans la composition du comité d'audit au cours de l'exercice 2020/2021. A la date du Document d'Enregistrement Universel, la composition du comité d'audit est identique à celle existant au 30 septembre 2021.

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 social 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 le 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 de l'information comptable et financière, extra-financière ainsi que du contrôle légal des comptes.

Les membres de ce comité ont tous une compétence reconnue en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes comme le confirment leurs parcours professionnels (voir la section 3.1.3.1.2

« Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »).

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.5.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formulation de recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable et extra-financière ;
- émission d'une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale dans les conditions prévues par la réglementation ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société en tenant compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes ;
- 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 ;
- approbation de la fourniture par les commissaires aux comptes de services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce ;

- veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de la Société.

Le comité d'audit peut valablement délibérer soit en présentiel, soit par téléphone ou visioconférence ou par consultation écrite 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 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 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 quatre reprises au cours de l'exercice 2020/2021 et une fois depuis le 1^{er} octobre 2021. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Chaque réunion du comité s'est tenue en présence des commissaires aux comptes. Le directeur financier

Groupe assistait aux réunions, accompagné en tant que de besoin des directeurs comptable et consolidation Groupe, du contrôle et de l'audit interne ainsi que du directeur juridique Groupe et du group compliance officer.

Lors de ces réunions, le comité a notamment préparé les délibérations du conseil d'administration relatives à l'examen des comptes semestriels et annuels et revu les projets de communiqués financiers. Il a également examiné les principes en matière de publication des comptes et de communication financière, et l'information contenue dans le Document d'Enregistrement Universel au titre de l'exercice 2020/2021. Il a par ailleurs entendu régulièrement les directions financières, du contrôle et de l'audit interne et de la compliance du Groupe notamment sur :

- La performance des activités
- L'endettement et la situation de liquidité du Groupe
- la cartographie des risques
- les plans d'actions prévus
- les travaux et actions (réalisés et en cours) en termes de gestion des risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et de contrôle interne
- Les travaux réalisés et plans d'actions en termes de prévention et de lutte contre la corruption et la fraude
- L'indépendance des commissaires aux comptes
- Les missions des commissaires aux comptes hors mission de contrôle légal des comptes

Lors de sa séance du 22 novembre 2021, le comité a notamment procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés d'Elior Group et du rapport de gestion de l'exercice clos le 30 septembre 2021, entendu les commissaires aux comptes et passé en revue le projet de communication financière sur les résultats de l'exercice écoulé.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité d'audit au cours de l'exercice 2020/2021 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
FSP, représentée par Virginie Duperat-Vergne <i>Présidente du comité</i>	4/4	100 %
Gilles Cojan	4/4	100 %
EMESA, représentée par Vanessa Llopart	4/4	100 %

3.1.3.4.2 Le comité des nominations

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité des nominations du 1^{er} octobre 2020 jusqu'au 30 septembre 2021.

Composition du comité des nominations		Indépendance
Du 1 ^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021	Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	√
	Anne Busquet	√
	Bernard Gault	√
	SOFIBIM, représentée par Robert Zolade	x

√ : conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société - x : non-conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société

Il n'y a pas eu de changement dans la composition du comité des nominations au cours de l'exercice 2020/2021. A la date du Document d'Enregistrement Universel, la composition du comité des nominations est identique à celle existant au 30 septembre 2021.

Le comité des nominations est actuellement composé de quatre membres, dont trois sont indépendants. Cette composition est conforme au Code Afep-Medef qui préconise que le comité des nominations 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 est d'assister le conseil d'administration dans la détermination de la composition des instances dirigeantes de la Société et 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 (conformément à la politique de diversité applicable aux membres du conseil et à la procédure de sélection décrite en annexe 4 du règlement intérieur du conseil), 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 des enjeux et de la stratégie globale du Groupe en matière de ressources humaines.

Le comité des nominations peut valablement délibérer, soit en présentiel, soit par téléphone ou visioconférence ou par consultation écrite, 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 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 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.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2020/2021. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %. Les réunions ont eu lieu en présence du directeur général de la Société à chaque fois que sa présence était nécessaire, notamment sur les sujets relatifs à la politique de diversité, de mixité et de plan de succession des dirigeants du Groupe, non mandataires sociaux.

Outre ses missions traditionnelles portant sur le recrutement des principaux dirigeants du Groupe, le

comité des nominations a consacré nombre de ses séances de travail à la gouvernance de la Société.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration au sujet :

- du plan de continuité et de succession relatif aux instances de gouvernance de la Société dans le cadre de la crise Covid-19 et plus largement en cas d'indisponibilité ou de vacance temporaire du directeur général et ou du président du conseil d'administration ;
- de la formalisation de la procédure de sélection des administrateurs ;
- des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes ;
- de la composition du conseil, de son évolution ;

- de la politique de la société en matière de diversité et d'égalité professionnelle et salariale.

Il a également piloté les opérations d'auto-évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités au titre de l'exercice 2020/2021.

Enfin, le 28 octobre 2021, le comité a consacré une réunion à la revue des plans de succession des principaux dirigeants du Groupe, ainsi qu'à la composition du conseil dans la perspective d'assurer progressivement sur les trois prochaines années son évolution dans le respect de la politique de diversité applicable aux membres du conseil (en termes de qualifications, d'expérience professionnelle, de représentation des hommes et des femmes, d'âge, de nationalité et d'indépendance) et la procédure de sélection (décrite en annexe 4 du règlement intérieur du conseil).

Tableau sur l'assiduité des membres du comité des nominations au cours de l'exercice 2020/2021 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Gilles Auffret <i>Président du comité</i>	4/4	100 %
Anne Busquet	4/4	100 %
Bernard Gault	4/4	100 %
SOFIBIM - Représentée par Robert Zolade	4/4	100 %

3.1.3.4.3 Le comité des rémunérations

a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité des rémunérations à partir du 1^{er} octobre 2020 et jusqu'au 30 septembre 2021.

Composition du comité des rémunérations		Indépendance
Du 1 ^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021	Bernard Gault <i>Président du comité</i>	✓
	Gilles Auffret	✓
	Anne Busquet	✓
	Rosa Maria Alves* <i>Administratrice représentant les salariés</i>	NA
	Célia Cornu**	NA

* Madame Rosa Maria Alves a été nommée par décision du conseil d'administration en date du 16 décembre 2020

** Invitée permanente

✓ : conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société - x : non-conformité aux critères d'indépendance retenus par la Société

Le seul changement intervenu dans la composition du comité des rémunérations au cours de l'exercice 2020/2021 a été la nomination le 16 décembre 2020 de Madame Rosa Maria Alves, administratrice représentant

les salariés, en qualité de membre du comité des rémunérations. A la date du Document d'Enregistrement Universel, la composition du comité des rémunérations est identique à celle existant au 30 septembre 2021.

Le comité des rémunérations est actuellement composé de quatre membres, dont trois indépendants et un administrateur représentant les salariés. Cette composition est conforme au Code Afep-Medef qui préconise que le comité des rémunérations soit majoritairement composé d'administrateurs indépendants, et qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne siège à ce comité et qu'un administrateur salarié en soit membre.

En outre, le comité est présidé par Bernard Gault, administrateur indépendant.

Le censeur du Conseil d'administration est invité permanent du comité des rémunérations.

La mission principale du comité des rémunérations est d'assister le conseil d'administration dans 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 4.7.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- 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 et proposition au conseil d'administration concernant la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs.

De plus, le comité est consulté pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres.

Le comité des rémunérations peut valablement délibérer, soit en présentiel, soit par téléphone ou visioconférence ou par consultation écrite, 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 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 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 politique de rémunération des mandataires sociaux, la fixation de la rémunération des dirigeants ou sur la répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale.

c) Rapport d'activité du comité

Le comité s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2020/2021 et une fois depuis le 1^{er} octobre 2021. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %. Il s'est réuni en présence du directeur général sur tous les sujets ayant pour objet les questions de rémunération des dirigeants du Groupe non mandataires sociaux de la Société.

Outre ses missions traditionnelles portant sur les éléments de rémunération et de motivation des principaux dirigeants du Groupe, le comité des rémunérations a consacré nombre de ses séances de travail à la gouvernance de la Société.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration au sujet :

- de la politique de rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 26 février 2021, dont la politique de rémunération du président du conseil d'administration et du directeur général de la Société ;
- de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe non mandataires sociaux ;
- des plans de stock-options et d'actions de performance en vigueur ; et
- de la répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateur pour l'exercice 2020/2021 ;
- de la politique de rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale du 28 février 2022.

Tableau sur l'assiduité des membres du comité des rémunérations au cours de l'exercice 2020/2021 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Bernard Gault <i>Président du comité</i>	7/7	100 %
Gilles Auffret	7/7	100 %
Anne Busquet	7/7	100 %
Rosa Maria Alves <i>Administratrice représentant les salariés</i>	5/5*	100 %
Célia Cornu (censeur) <i>Invité permanent</i>	7/7	100%

* Nombre de réunions déterminé sur une base prorata temporis à compter de la nomination de Madame Rosa Maria Alves le 16 décembre

3.1.3.4.4 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 du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021 :

Composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale	Indépendance	
Du 1 ^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021	SOFIBIM, représentée par Robert Zolade <i>Président du comité</i>	x
	Gilles Cojan	x
	EMESA, représentée par Vanessa Llopert	✓
	FSP, représenté par Virginie Duperat-Vergne	✓
	Luc Lebaupin, administrateur représentant les salariés*	NA

* *Invité permanent*

✓: conformité au critère d'indépendance retenu par la Société - x : non-conformité au critère d'indépendance retenu par la Société

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 SOFIBIM, représentée par Robert Zolade. Le directeur général de la Société participe aux réunions du comité ainsi que Luc Lebaupin, administrateur représentant les salariés, sans droit de vote.

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 du Groupe, en matière d'investissements ainsi que sur les contrats importants, les 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 budgétaire, 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 minima 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 ainsi que sur les contrats importants 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 4.8.3 du Règlement Intérieur.

Le comité peut valablement délibérer, soit en présentiel, soit par téléphone ou visioconférence ou par consultation écrite, 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 trois reprises au cours de l'exercice 2020/2021 et deux fois depuis le 1^{er} octobre 2021. Le taux de participation a été de 100 %. Le programme de travail du comité a été fortement impacté par les conséquences de la crise sanitaire sur les activités, en particulier en termes d'investissements et de croissance externe.

Au cours de l'exercice, le comité a concentré ses activités notamment sur les sujets suivants :

- la révision et la mise en œuvre du plan stratégique New Elior avec les équipes de direction du Groupe incluant ses conséquences sur le budget du Groupe pour 2022 ;
- la revue des plans d'actions et des initiatives mis en place pour gérer les conséquences de la crise Covid-19 et préparer la sortie de crise. Il a également procédé à l'analyse de l'impact de la crise Covid-19 sur le déploiement du plan stratégique et ses impacts sur le budget du Groupe ;
- les opérations de financement significatives, en particulier le refinancement de la dette du Groupe réalisée en juillet 2021 ;
- les enjeux du Groupe en matière de RSE en s'assurant qu'ils s'inscrivaient pleinement dans la stratégie globale d'Elior ;
- la revue des indicateurs RSE pertinents ;
- les projets d'investissements et de variation de périmètre significatifs.

Il a formulé ses recommandations au conseil d'administration sur la revue du Document d'Enregistrement Universel, les opérations de restructuration et plus généralement tous les dossiers d'importance significative.

3 **Gouvernement d'entreprise - RFA**

Organes d'administration et de direction

Tableau sur l'assiduité des membres du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale au cours de l'exercice 2020/2021 :

Membres	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
SOFIBIM , représentée par Robert Zolade <i>Président du comité</i>	3/3	100 %
Gilles Cojan	3/3	100 %
EMESA , représentée par Vanessa Llopart	3/3	100 %
FSP , représentée par Virginie Duperat-Vergne	3/3	100 %
Luc Lebaupin , invité permanent	2/2	100 %

* Nombre de réunions déterminé sur une base prorata temporis à compter du 16 décembre 2020, date de nomination de Monsieur Luc Lebaupin en qualité d'invité permanent

3.1.4 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef, mis à jour en janvier 2020, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations Afep-Medef	Pratiques de la Société / Explications
<p>Le Code Afep-Medef retient notamment que l'administrateur personne physique ou le représentant permanent d'une personne morale administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des rémunérations qui lui ont été allouées (article 20).</p>	<p>La Société n'a pas instauré 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.</p>

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 et un code de bonne conduite (annexés au Règlement Intérieur) qui précisent 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.

¹https://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-Afep_Medef-r%C3%A9vision-janvier-2020_-002.pdf

3.1.5 LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL

Conformément aux dispositions de l'annexe 3 du Règlement Intérieur, tel que mis à jour le 23 novembre 2021, 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) toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;
- (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 plus de 50 % d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) dont la valeur d'entreprise totale excède dix millions d'euros (10 000 000 €), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) déjà autorisées par le Groupe et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- (e) l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de 50 % ou moins d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) pour un montant unitaire en valeur absolue égal ou supérieur à un million d'euros (1 000 000 €) et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de trois millions d'euros (3 000 000 €) par exercice social ;
- (f) la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (i) dont le prix de cession excède, pour toute cession d'actif hors valeurs mobilières, ou toute cession de participation minoritaire, deux millions d'euros (2 000 000 €) ou (ii) dont la valeur d'entreprise totale s'agissant de cession de participation majoritaire est supérieure à dix millions d'euros (10 000 000 €), à l'exception des cessions résultant d'engagements irrévocables de cession (tels que promesses de vente ou contrats de cession) déjà autorisées par le Groupe et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- (g) 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 ;
- (h) les modifications des accords d'actionnaires relatifs aux sociétés Ducasse et au groupe constitué autour de la société Gourmet Acquisition Holding ;
- (i) le règlement de tout contentieux ou autre litige donnant lieu à décaissement par la Société ou une Filiale d'une somme qui excède cinq millions d'euros (5 000 000 €) ;
- (j) tout investissement, budgété ou non, (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant cinq millions d'euros (5 000 000 €) ainsi que la fixation des niveaux minimum de rentabilités attendus en matière d'investissement ;
- (k) tout investissement non budgété (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant deux million(s) d'euros (2 000 000 €), et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de dix millions (10 000 000 €) par exercice social ;
- (l) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat en lien avec les activités du Groupe (tel que les contrats de prestation de services en restauration collective) conclu par la Société ou une Filiale avec un client dont le chiffre d'affaires total réalisé par la Société ou la Filiale concernée (calculé sur la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (100 000 000 €) pour les contrats de restauration collective.
- (m) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat d'achat ou autres que ceux visés au (l) ci-dessus conclu par la Société ou une Filiale avec un fournisseur ou une contrepartie dont la valeur (calculée en multipliant le volume d'achat ou le chiffre d'affaires par la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (100 000 000 €) ;

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>

- (n) la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat conclu par la Société ou une Filiale avec un client, un fournisseur ou une contrepartie qui engage le Groupe au paiement d'une somme, quel que soit sa forme (redevance, loyer ou autre), dont le montant minimum est supérieur à deux millions d'euros (2 000 000 €) par an ;
- (o) 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 (30.000.000 €) dans la limite d'un plafond global annuel de trois cent cinquante millions d'euros (350 000 000 €) ;
- (p) 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 ;
- (q) 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 ;
- (r) 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 ;
- (s) 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 d, e et f ci-dessus dès lors que ces opérations sont réalisées entre Filiales contrôlées directement ou indirectement (x) à 100% par Elixir Group ou (z) à 100 % par Gourmet Acquisition Holding.

3.1.6 POLITIQUE DE REMUNERATION

3.1.6.1 Indicateurs clés de performance propres à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

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. Indicateur le plus usité dans l'industrie, il permet une comparaison du Groupe avec ses pairs plus aisée.

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

Ebitda ajusté : excédent brut d'exploitation (Ebitda) retraité de la charge relative aux options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées par les sociétés du Groupe.

Croissance organique du chiffre d'affaires consolidé : pourcentage de croissance du chiffre d'affaires consolidé, ajusté de l'effet (i) de la variation des taux de change en appliquant la méthode de calcul décrite au section 4.2 du Document d'Enregistrement Universel, (ii) des changements de principes comptables et (iii) des variations de périmètre.

Développement net des activités : la différence entre (i) la somme des chiffres d'affaires annuels estimés des contrats clients d'une durée supérieure à 12 mois gagnés au cours de l'exercice et (ii) la somme des chiffres d'affaires générés sur une base de 12 mois par les contrats clients perdus au cours du même exercice.

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

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

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

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

- excédent brut d'exploitation (Ebitda) ; et
- acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions.

DSO : acronyme de l'expression anglaise Days Sales Outstanding correspondant au nombre moyen de jours de crédit clients (NJC) ou délai moyen de paiement (DMP), calculé chez Elior selon la méthode par épuisement du chiffre d'affaires.

Résultat net par action ajusté (ou BNPA) : résultat net part du Groupe des activités poursuivies retraité : (i) des « autres produits et charges opérationnels non courants », (ii) des dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels reconnus en consolidation, (iii) des dépréciations exceptionnelles sur les titres de participations non consolidés et les prêts, (iv) des impacts liés aux plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées présentés en « Activités arrêtées ou en cours de cession » ; l'ensemble de ces retraitements étant nets d'impôts.

TSR ou Total Shareholder Return : rentabilité totale de l'action Elior Group pour un investisseur, sur une période donnée, égale aux plus-values qui seraient réalisées sur la cession de l'action et aux dividendes réalisés.

Valeur ENA (ou « Elior North America ») : valeur à une date de clôture donnée d'un exercice social de douze (12) mois, calculée comme suit (i) 8,5 fois l'EBITDA de l'exercice social, diminué de (ii) sa dette financière nette propre à cette date donnée. Pour les besoins des présentes, « Valeur ENA 2018 » désigne la Valeur ENA au 30 septembre 2018 et « Valeur ENA 2021 » désigne la Valeur ENA au 30 septembre 2021.

CAGR (ou « compounded annual growth rate ») : taux de croissance annuel composé de la valeur ENA, telle que définie ci-dessus, calculée entre le 1^{er} octobre 2018 et le 1^{er} octobre 2021, en utilisant la formule suivante :
(Valeur ENA 2021 / Valeur ENA 2018)^{1/3} - 1

3.1.6.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 28 février 2022 – say on pay ex ante

A titre liminaire, il est rappelé que la durée du mandat des mandataires sociaux est précisée en section 5.1.3 du Document d'Enregistrement Universel.

La détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires sociaux, en raison de leur mandat, est réalisée par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations. Il est précisé que le directeur général de la Société ne participe pas aux délibérations et au vote du conseil sur les questions de rémunération le concernant. La politique de rémunération des mandataires sociaux est conforme à l'intérêt social de la Société, contribue à sa pérennité et s'inscrit dans sa stratégie commerciale telle que décrite aux sections 1.1, 1.2 et 1.7.2 du Document d'Enregistrement Universel.

Dans le cadre du processus de décision suivi pour la détermination et la révision de la politique de rémunération, le comité des rémunérations et le conseil d'administration ont décidé de ne pas reconduire certains des éléments de rémunération long terme qui ont été attribués exceptionnellement en 2021 pour tenir compte de l'impact négatif de la crise sanitaire sur les plans de rémunération long terme attribués avant la crise sanitaire, et par là-même ont pris en compte le résultat des votes exprimés par les actionnaires le 26 février 2021 sur la politique de rémunération du directeur général de la Société pour 2021. Cela s'est traduit dans la nouvelle politique de rémunération pour 2022 par :

- l'insertion dans les éléments de rémunération variable annuelle d'un critère de performance évalué sur une base annuelle (cf. section 3.1.6.2.3-2 ci-après), et ;
- le retour à une structure de rémunération de long terme limitée à des unités de performance dans des proportions équivalentes à celles de 2020 (pré covid-19) (cf. section 3.1.6.2.3-3 ci-après).

Les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société ont également été prises en compte par le comité des rémunérations et le conseil d'administration de la Société (notamment dans le cadre de l'examen des ratios d'équité présentés en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce).

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, ces éléments seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle de la Société du 28 février

2022, dans le cadre d'une résolution spécifique pour le président, le directeur général et les administrateurs.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne pourra être déterminé, attribué ou versé par la Société, ni aucun engagement pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques existantes au sein de la Société.

En cas d'évolution de la gouvernance, la politique de rémunération sera appliquée aux nouveaux mandataires sociaux de la Société, le cas échéant avec les adaptations nécessaires. En cas de réunion des fonctions du directeur général et du président du conseil d'administration, la politique de rémunération du directeur général sera applicable au président-directeur général. En cas de nomination d'un directeur général délégué, la politique de rémunération du directeur général lui sera applicable, étant précisé qu'il pourra le cas échéant bénéficier d'un contrat de travail.

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 aux pratiques 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 Politique de rémunération du président du conseil d'administration soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 28 février 2022 – say on pay ex ante

La fonction de président du conseil d'administration donne lieu au versement d'une rémunération fixe annuelle en numéraire et d'une rémunération au titre du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »). Conformément au Code Afep-Medef, le président du conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable annuelle, ni de rémunération variable pluriannuelle et ne bénéficie d'aucun dispositif d'intéressement long terme sous forme d'options d'actions ou d'actions de performance.

Le conseil d'administration du 23 novembre 2021 a, après consultation du comité des rémunérations, fixé la rémunération fixe annuelle attribuable au président du conseil d'administration. A titre d'information, elle est de 300 000 euros brut au titre de l'exercice 2021/2022, sans évolution par rapport à 2020/2021.

La rémunération attribuée au titre du mandat d'administrateur du président du conseil d'administration sera allouée selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs.

Lors de l'assemblée générale du 28 février 2022, les actionnaires seront appelés à statuer sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2023, les actionnaires seront appelés à approuver les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021/2022 au président du conseil d'administration, 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 Politique de rémunération des membres du conseil d'administration soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 28 février 2022 – say on pay ex ante

Le conseil d'administration du 23 novembre 2021 a, après consultation du comité des rémunérations, décidé de ne

pas proposer à l'assemblée générale de modification de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs, et ainsi de maintenir le montant maximum de la somme à répartir entre les membres du conseil d'administration, au titre de leur activité, à la somme de 600 000 euros. La rémunération annuelle de chaque membre du conseil d'administration au titre de son activité est constituée des éléments suivants :

- Concernant les présidents de comités spécialisés qui sont administrateurs indépendants, une rémunération annuelle fixe au titre de leur mandat de président de comité spécialisé dont le montant ne pourra pas dépasser 15% du montant total de la rémunération annuelle attribuée à l'administrateur au titre de son mandat (incluant la part variable et la part fixe).
- Concernant les administrateurs indépendants (y inclus les présidents de comités spécialisés) et non indépendants, une rémunération variable liée à la participation effective aux réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Il est précisé que les administrateurs représentant les salariés perçoivent une rémunération en qualité d'administrateur déterminée selon les mêmes conditions que les autres administrateurs. Ils disposent par ailleurs d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe avec des conditions de préavis et de résiliation conformes à la réglementation et perçoivent une rémunération à ce titre.

3.1.6.2.3 Politique de rémunération du directeur général soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 28 février 2022 – say on pay ex ante

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 principales :

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, externe et extra-financière de la Société sur une base pluriannuelle¹.

¹ Le directeur général s'est engagé à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de

couverture sur l'ensemble des unités de performance qui lui sont attribuées au titre de sa rémunération variable de long terme.

Composantes de la rémunération du directeur général	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement (Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance)	Pondération en % de la rémunération brute annuelle fixe
1. FIXE	Retenir et motiver le dirigeant	Fixée en fonction notamment de l'expérience et des pratiques de marché.	NA
2. VARIABLE DE COURT TERME (ANNUELLE)	Inciter la réalisation des performances financières et extra-financières (dont RSE) annuelles de la Société	<p>Déterminée en fonction des priorités et objectifs de nature financière et extra-financière à atteindre au titre de l'exercice.</p> <p>Critères quantifiables (prépondérants) : structurés pour assurer, dans un contexte de crise sanitaire Covid-19, la pérennité des liquidités et, le désendettement du Groupe mais aussi le développement net des activités et le retour à une croissance rentable</p> <p>Critères qualitatifs dont RSE : structurés pour prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance rentable et durable.</p>	<p>- Valeur mini : 0 % - Valeur cible : 100 % - Valeur max. : 150 %</p> <p>- Valeur cible : 75 %</p> <p>- Valeur cible : 25 %</p>
3. VARIABLE DE LONG TERME (PLURIANNUELLE)	Favoriser la performance financière interne, externe et extra financière (dont RSE) sur le long terme et récompenser la surperformance	<p>Attribution annuelle d'unités de performance</p> <p>Deux composantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> Des unités de performance dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et des conditions de performance basées sur des critères de performances exigeants et adaptées permettant de mesurer sur trois exercices la performance financière interne et extra financière (RSE) de la Société par rapport : <ul style="list-style-type: none"> au Bénéfice Net Par Action Ajusté (BNPAA) ; à l'amélioration de critères RSE tels que le taux de fréquence des accidents, la diversité et le bilan carbone. Des unités de performances dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance basées sur le Total Shareholder Return (TSR) permettant de mesurer sur trois ans la performance de la Société par rapport à celle d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité que la Société ainsi que par rapport à l'Indice Next 20. 	<ol style="list-style-type: none"> Valeur faciale max : 231 % Variation entre 0 % et 100 % du nombre d'unités de performance maximum initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future. Valeur faciale max : 58 % Variation entre 0 % et 100 % du nombre d'unités de performance maximum initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future.

Les éléments de rémunération du directeur général ont été instruits, examinés, débattus et décidés par le comité des rémunérations et le conseil d'administration lors de ses réunions de novembre et décembre 2021 (22 et 23 novembre - 15 décembre) dans le cadre de la politique de rémunération fixée par le conseil d'administration et qui sera soumise au vote des actionnaires en février 2022. Ces éléments de rémunération tiennent notamment compte :

- du niveau de responsabilité du directeur général ;
- des pratiques de marché ;
- du contexte économique général, des ambitions du Groupe et de la situation et des enjeux du Groupe

dans le contexte de crise sanitaire traversée par le Groupe.

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 et de ses actionnaires, 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, des ambitions du Groupe à court et moyen terme et de son environnement économique et

concurrentiel, par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

Le conseil a veillé à ce que la rémunération contienne une partie variable de long terme pour favoriser la stabilité de la direction générale du Groupe, facteur important pour assurer l'exécution du plan stratégique *Definitely New Elixor*.

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.

Le contexte sanitaire étant toujours incertain et les activités du Groupe pouvant être sévèrement impactées par les décisions des pouvoirs publics et des entreprises (recours au télétravail massif, fermeture des établissements scolaires...), le comité des rémunérations et le conseil d'administration ont jugé nécessaire de conserver une certaine latitude dans l'application de la politique de rémunération variable du directeur général en cas de résurgence ou d'aggravation de la crise sanitaire, dans la mesure où cette latitude est encadrée et utilisée de manière raisonnable. Pour ces raisons, le Conseil d'administration a décidé d'adapter et de clarifier le pouvoir discrétionnaire dont il dispose au titre de l'application de la politique de rémunération concernant la rémunération variable afin de mieux l'encadrer.

Le pouvoir discrétionnaire du conseil qui correspond à une clause d'ajustement ad hoc serait donc désormais encadré de la manière suivante :

Le conseil d'administration bénéficie, dans les conditions fixées ci-après, d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération concernant la rémunération variable du directeur général afin d'assurer que cette dernière reflète correctement la performance du Groupe. Ainsi, en cas de survenance d'événements ou circonstances exceptionnelles (tels que la poursuite ou l'aggravation de la crise sanitaire Covid-19) qui viendraient impacter significativement le niveau de réalisation des critères de performance attachés à la rémunération variable, le conseil d'administration pourrait décider, sur proposition du comité des rémunérations, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire à condition de continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et de fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire porterait sur les éléments de rémunération variable annuelle et/ou long terme et pourrait intervenir pour corriger les conséquences d'événements ou circonstances exceptionnelles, les modifications pouvant consister à corriger, retraiter ou remplacer (à l'exclusion de toute

suppression sans remplacement) les critères ou objectifs quantifiables de performance. Ces modifications ne pourraient pas s'appliquer à des indicateurs mesurés au trimestre, la mesure au trimestre permettant d'elle-même de tenir compte des circonstances exceptionnelles en cours d'année. Ces modifications devront avoir été décidées par le conseil d'administration avant l'expiration de la période de mesure des résultats des éléments de rémunération concernés et ne pas avoir pour objectif ou effet d'augmenter les montants maximum des dits éléments de rémunération. Dans le cas où ce pouvoir discrétionnaire conduirait à l'attribution d'un montant de rémunération variable supérieur au calcul initial, ce montant ne pourra être supérieur à 50 % du montant de la rémunération variable cible concernée.

A date, le conseil d'administration n'a pas fait usage de ce pouvoir discrétionnaire.

1. Une rémunération fixe annuelle

A titre d'information, le conseil d'administration dans sa réunion du 23 novembre 2021 a, après consultation du comité des rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable au directeur général à 900 000 euros bruts au titre de l'exercice 2021/2022, sans évolution depuis sa nomination le 5 décembre 2017.

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 quantifiables et 25 % de critères qualitatifs), pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantifiables et qualitatifs, sans changement par rapport à 2020/2021.

Le comité des rémunérations et le conseil d'administration ont estimé que dans le contexte économique toujours incertain en raison de la crise sanitaire il était nécessaire de maintenir une rémunération variable annuelle basée une périodicité trimestrielle pour les critères de performance et objectifs destinés à améliorer la rentabilité des opérations, à favoriser la maîtrise de la liquidité et le désendettement du Groupe. En complément, il a jugé nécessaire d'introduire un nouveau critère de performance destiné à favoriser et accélérer la reprise de la croissance, dont les objectifs seront mesurés sur une base annuelle.

Les principes de calcul de la rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2021/2022 incluant les critères applicables et leur pondération figurent dans les tableaux ci-dessous (pour des raisons de confidentialité,

les seuils de déclenchement des critères de performance (communiqués) :
de la rémunération variable court terme ne sont pas

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
Quantifiable	Cash-flow opérationnel simplifié (en valeur absolue), évalué sur une base trimestrielle	<p>Dans le cadre du processus d'élaboration de la rémunération variable et compte tenu d'un contexte économique toujours incertain le comité des rémunérations a estimé en particulier que pour 2021/2022 la génération du cash-flow opérationnel simplifié et le DSO restaient des critères importants et particulièrement pertinents pour assurer la rentabilité des opérations, la pérennité des liquidités du Groupe et son désendettement.</p> <p>En complément, pour favoriser une de sortie de crise rapide et le retour à une croissance rentable des activités, il a également recommandé l'introduction d'un critère de développement net des activités.</p> <p>Le comité des rémunérations a considéré que dans le contexte de sortie de crise sanitaire encore incertain, ces critères quantifiables devaient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour la partie liée à la génération de cash-flow et au DSO, être évalués sur une base trimestrielle pour (i) mesurer au plus près les niveaux de performances atteints, (ii) adapter rapidement les niveaux de performance attendus par rapport à une situation sanitaire et économique incertaine et fluctuante, et (iii) inciter à la réalisation des performances ; - pour la partie de la rémunération destinée à favoriser le développement et le retour à la croissance rentable, être évalués sur une base annuelle.
	Days Sales Outstanding (« DSO »), évalué sur une base trimestrielle	
	Développement net des activités, évalué sur une base annuelle	
Qualitatif	Amélioration sur l'exercice social 2021/2022 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité sur la base annuelle du rapport RSE	<p>Le comité des rémunérations a estimé que dans une activité reposant principalement sur son capital humain (le Groupe compte près de 99 000 collaborateurs), la lutte contre les accidents du travail de même que l'engagement de tous les collaborateurs étaient des priorités et des axes clés dans la création de valeur.</p>
	Amélioration du taux de participation des salariés à l'enquête d'engagement Groupe	

* Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

Critères et objectifs de la rémunération variable annuelle*

Nature du critère	Détail des critères quantifiables		Min	Cible	Max
Critères quantifiables : ¾ du variable (75 % de la rémunération fixe)	Cash-flow opérationnel simplifié (en valeur absolue)	En % de la rémunération fixe ¹	0%	35 %	52,5 %
	DSO	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15,0 %
	Développement net des activités	En % de la rémunération fixe	0%	30 %	45,0 %
	Total quantifiables			0 %	75 %
Critères qualitatifs : ¼ du variable (25 % de la rémunération fixe)	Amélioration sur l'exercice social 2021/2022 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité la base annuelle du rapport RSE	En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15,0 %
	Amélioration du taux de participation des salariés à l'enquête d'engagement Groupe	En % de la rémunération fixe	0 %	15%	22,5 %
	Total qualitatifs			0 %	25 %
Total critères quantifiables et qualitatifs			0 %	100 %	150 %

* Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance

¹ Calculé par interpolation linéaire entre les bornes (Min, Cible et Max)

3. Une rémunération variable long terme pluriannuelle

La rémunération variable de long terme pluriannuelle est constituée de deux composantes :

- des unités de performance permettant de mesurer la performance financière interne (bénéfice net par action ajusté ou BNPA) et extra financière (RSE) de la Société ;
- des unités de performance permettant de mesurer la performance financière externe de la Société mesurée par le *Total Shareholder Return* (TSR) par rapport à ses pairs.

Au total, la rémunération variable long terme attribuée pour 2021/2022 représente un montant total maximum de 2,6 millions d'euros en valeur faciale.

3.1. Les Unités de Performance Interne

La rémunération variable long terme basée sur la performance interne de la Société consiste en l'attribution d'unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,08 millions d'euros pour 2021/2022 (valeur faciale max.) soit 231 % du montant de la rémunération annuelle fixe (« Unités de Performance Interne »).

Le nombre maximum d'Unités de Performance Interne correspondant aux 2,08 millions d'euros de rémunération variable long terme (valeur faciale) sera constaté par le conseil d'administration sur la base d'un cours de l'action Elior Group égal à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse suivant le 24 novembre 2021, date de publication des résultats annuels 2020/2021, par application de la formule suivante :

- 2,08 millions € (Valeur faciale maximum) / moyenne pondérée des 20 séances de bourse de l'action Elior Group suivant le 24 novembre 2021.

L'acquisition des Unités de Performance Interne sera conditionnée à la performance de la Société en termes de croissance du BNPA et de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Aux niveaux cibles de (i) croissance du BNPA et (ii) de performance des critères RSE, la valeur faciale des Unités de Performance Interne sera de 1,6 million €.

i. Principe

Les Unités de Performance Interne seront acquises par le directeur général à l'issue d'une période de trois (3)

exercices (« *Vesting Period* »), qui expirera le 30 septembre 2024, sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance Interne acquis dépendra :

- du niveau de croissance du BNPA atteint sur la *Vesting Period* (coefficient de pondération = 62,5%) ;
- de l'amélioration des trois critères RSE qui suivent, audités sur la base annuelle du rapport RSE (les « Critères RSE ») (coefficient de pondération = 37,5%) :
 - le taux de fréquence des accidents (pondération 12,5% (1/3 de 37,5%)) ;
 - le pourcentage de femmes dans la population « Leaders » (pondération 12,5% (1/3 de 37,5%)) ; et
 - le bilan carbone (pondération 12,5% (1/3 de 37,5%)).

Les objectifs de BNPA et des Critères RSE ainsi que le nombre des Unités de Performance Interne acquises à l'issue de la *Vesting Period* en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance (croissance du BNPA et des Critères RSE d'Elior Group) sont indiqués dans le tableau ci-après, étant précisé que :

- en dessous du niveau seuil le nombre d'Unités de Performance Interne acquis sera égal à zéro ;
- entre les bornes (niveaux seuil, cible et maximum) le nombre d'Unités de Performance Interne acquis sera calculé par interpolation linéaire ;
- le nombre d'Unités de Performance Interne acquises est plafonné à 130% du nombre d'Unités de Performance Interne pouvant être acquises au niveau de performance cible ;

Le nombre total d'Unités de Performance Interne acquises sera égal à la somme des Unités de Performance Interne acquises au titre de chacun des critères de performance sans pouvoir excéder 130% du nombre d'Unités de Performance Interne pouvant être acquises au niveau de performance cible.

Le calcul de la croissance du BNPA et des Critères RSE sera effectué sur la base de la performance réalisée sur les exercices 2021/2022, 2022/2023 et 2023/2024.

ii. Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance Interne acquises

Le nombre d'Unités de Performance Interne acquises à l'issue de la Vesting Period (30 septembre 2024) sera déterminé selon les conditions fixées ci-avant et dans le tableau ci-après, en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance, étant précisé que :

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance (%)	Performance		% UP Interne acquises par rapport au niveau cible	Valeur faciale en € des UP Interne
		Niveaux de performance			
BNPAA ¹	62,5%	Seuil	Non communiqués pour des raisons de confidentialité.	0 %	0 €
		Cible		100 %	1 000 000 €
		Max		130 %	1 300 000 €
RSE 1 : Santé - sécurité (Taux de fréquence accident) ²	12,5%	Seuil : % d'amélioration du taux de fréquence : 11,6%		50 %	100 000 €
		Cible : % d'amélioration du taux de fréquence : 14,3%		100 %	200 000 €
		Max : % d'amélioration du taux de fréquence : 19,5%		130 %	260 000 €
RSE 2 : Diversité homme femme (Leaders Committee)	12,5%	Seuil : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 14 %		50 %	100 000 €
		Cible : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 31,6 %		100 %	200 000 €
		Max : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 44,7 %		130 %	260 000 €
RSE 3 : Bilan carbone ³	12,5%	Seuil : évaluation B-		50 %	100 000 €
		Cible : évaluation B		100 %	200 000 €
		Max : évaluation A		130 %	260 000 €
TOTAL au niveau seuil (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				50 %	300 000 €
TOTAL au niveau cible (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				100 %	1 600 000 €
TOTAL au niveau maximum (Nb total UP Interne - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				130 %	2 080 000 €

iii. Vesting Period et condition de présence

A l'issue de la Vesting Period (30 septembre 2024), le nombre d'Unités de Performance Interne effectivement acquises au titre de la performance du BNPAA et des Critères RSE sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performance Interne par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des

20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2024.

À l'issue de la Vesting Period applicable aux Unités de Performance Interne (30 septembre 2024) :

- la Société versera au directeur général le montant de sa rémunération variable long terme correspondant

¹ Niveaux de croissance du BNPAA préétablis et fixés par le conseil d'administration du 23 novembre 2021, sur recommandation du comité des rémunérations.

² Fréquence des accidents avec arrêt (au moins un jour) survenus aux collaborateurs du Groupe par million d'heures travaillées.

³ Evaluation du « Carbon Disclosure Project », organisme indépendant dont la mission est d'appréhender les impacts environnementaux des entreprises en évaluant leur performance environnementale au travers d'une évaluation de D- à A. Le seuil de déclenchement du critère impact carbone des Unités de Performance Interne attribuées le 15 décembre 2021 a été fixé à une notation CDP de « B- » (dans le cadre des Unités de Performance attribuées le 8 janvier 2021 ce même seuil était associé à une notation de « C »). Bien que la notation « CDP » 2021 pour Elior était de « B », il est apparu cohérent de fixer le seuil à « B- » pour les raisons suivantes : le référentiel CDP et l'appréciation qui est faite des efforts et des résultats de l'entreprise évoluent et se renforcent chaque année en cohérence avec l'évolution des prises de conscience, des règlements et des engagements (pays et mondiaux) dans ce domaine. Le référentiel se veut donc dynamique, évolutif et incitatif à une progression permanente de la prise en compte du climat par les entreprises. Ceci se traduit d'ailleurs chaque année par un nombre significatif d'entreprises qui voient leur notation baisser d'une année sur l'autre.

aux Unités de Performance Interne effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à l'issue de la *Vesting Period* (30 septembre 2024) et sous réserve de la réglementation applicable ; et

- sous réserve que le directeur général ne détienne pas un nombre d'actions Elixir Group représentant en valeur au moins six fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, il devra acquérir des actions Elixir Group pour un montant égal à 50 % du montant net d'impôts perçu au titre des Unités de Performance Interne, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de directeur général.

3.2. Unités de Performance Externe

La rémunération variable long terme basée sur la performance externe de la Société consiste en l'attribution d'unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 0,52 million d'euros pour 2021/2022 (valeur faciale max.) soit 58 % du montant de la rémunération annuelle fixe (« Unités de Performance Externe »).

Le nombre maximum d'Unités de Performance Externe correspondant aux 0,52 million d'euros de rémunération variable long terme (valeur faciale) sera constaté par le conseil d'administration sur la base d'un cours de l'action Elixir Group égal à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse suivant le 24 novembre 2021, date de publication des résultats annuels 2020/2021, par application de la formule suivante :

- $0,52 \text{ million } \text{€} \text{ (Valeur faciale maximum)} / \text{moyenne pondérée des 20 séances de bourse de l'action Elixir Group suivant le 24 novembre 2021.}$

L'acquisition des Unités de Performance Externe sera conditionnée à la performance financière de la Société par rapport à ses pairs et à l'indice next 20.

Aux niveaux cibles de performance du TSR, la valeur faciale des Unités de Performance Externe sera de 0,4 million €.

i) Principe

Les Unités de Performance Externe seront acquises par le directeur général à l'issue d'une période de trois (3) ans qui expirera le 31 décembre 2024 (« *Vesting Period* »), sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance Externe acquis dépendra :

- de la performance relative de l'action Elixir 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'Elixir, en ce compris Elixir (le « Panel »)¹ (pondération 50%) ; et
 - le TSR, calculé sur la même période, de l'indice Next 20 GR (l'« Indice ») (pondération 50%).

Les objectifs de TSR ainsi que le nombre des Unités de Performance Externe acquises à l'issue de la *Vesting Period* en fonction du niveau de performance atteint au regard du critère de performance (TSR) sont indiqués dans le tableau ci-après, étant précisé que :

- en dessous du niveau seuil le nombre d'Unités de Performance Externe acquis sera égal à zéro ;
- entre les bornes (niveaux seuil, cible et maximum) le nombre d'Unités de Performance Externe acquis sera calculé par interpolation linéaire ;
- le nombre d'Unités de Performance Externe acquises est plafonné à 130% du nombre d'Unités de Performance Externe pouvant être acquises au niveau de performance cible ;
- le nombre maximum d'Unités de Performance Externe est conditionné à l'atteinte du nombre maximum d'Unités de Performance Interne au titre du critère de BNPA.

Le nombre total d'Unités de Performance Externe acquises sera égal à la somme des Unités de Performance Externe acquises au titre de chacun des critères de performance de TSR sans pouvoir excéder 130% du nombre d'Unités de Performance Externe pouvant être acquises au niveau de performance cible.

Le calcul de la performance du TSR sera effectué sur la base de la performance réalisée sur la période de trois ans expirant le 31 décembre 2024.

¹ Le Panel s'entend des sociétés Aramark, Compass, ISS et Sodexo.

ii) Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance Externe acquises

Le nombre d'Unités de Performance Externe acquises à l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2024) sera déterminé selon les conditions fixées ci-avant et dans le tableau ci-après, en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance, étant précisé que :

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance (%)	Performance		% UP Externes acquises par rapport au niveau cible	Valeur faciale en € des UP Externes
		Niveaux de performance	% UP Externes acquises		
TSR Indice ¹	10%	Seuil : TSR Elior = 100% TSR indice	50 %	50 %	100 000 €
		Cible : TSR Elior >= 120% TSR indice	100 %	100 %	200 000 €
		Max : TSR Elior >= 120% TSR indice et BNPA max atteint	130 %	130 %	260 000 €
TSR Panel	10%	Seuil : TSR Elior = 100% TSR median du panel	50 %	50 %	100 000 €
		Cible : TSR Elior >= 120% TSR median du panel	100 %	100 %	200 000 €
		Max : TSR Elior >= 120% TSR median du panel et BNPA max atteint	130 %	130 %	260 000 €
TOTAL au niveau seuil (Nb total UP Externe - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				50 %	200 000 €
TOTAL au niveau cible (Nb total UP Externe - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				100 %	400 000 €
TOTAL au niveau maximum (Nb total UP Externe - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				130 %	520 000 €

¹ 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 Externe ne sera acquise.

iii) Vesting Period et condition de présence

A l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2024), le nombre d'Unités de Performance Externe effectivement acquises à cette date au titre de la performance du TSR sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performance Externe par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2024.

À l'issue de la Vesting Period applicable aux Unités de Performance Externe (31 décembre 2024) :

- la Société versera au directeur général le montant de sa rémunération variable long terme correspondant aux Unités de Performance Externe effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général l'issue de la Vesting Period (31 décembre 2024) et sous réserve de la réglementation applicable ; 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 Externe, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de directeur général.

4. Autres éléments de rémunération

Rémunération au titre du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)

La rémunération au titre du mandat d'administrateur du directeur général sera allouée selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs (voir section 3.1.6.2.2 du Document d'Enregistrement Universel concernant la politique de rémunération des membres du conseil d'administration).

Rémunération exceptionnelle

Néant.

Régimes de retraite

Néant.

Indemnité de départ

Dans le cas où la Société déciderait de révoquer le directeur général de ses fonctions pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein d'Elior Group, ce dernier aurait droit

au paiement, à titre de l'indemnisation de tous dommages subis par lui du fait de la révocation, d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à (i) 12 mois de rémunération ou (ii) 24 mois de rémunération en l'absence de la mise en œuvre d'un engagement de non concurrence au bénéfice du directeur général, l'un ou l'autre de ces montants étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute rémunération variable de long terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

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

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

L'indemnité de départ ne sera due, en tout ou en partie, que si la moyenne (« M ») des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le directeur général, est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le directeur général serait :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égal à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égal ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante : $20 + [(100-20) \times X]$, où : $X = (M-80) / (100-80)$

Cette condition de performance sera appréciée sur une période de trois exercices décomptée pour la première fois à compter du 1er octobre 2018, date d'ouverture du premier exercice social suivant l'arrivée de Philippe Guillemot au sein du Groupe.

Dans le cas où le départ a lieu :

- au cours de 2021/2022, la performance sera appréciée sur les exercices 2018/2019 et 2020/2021 (non prise en compte de l'exercice 2019/2020 en raison de l'impact de la crise Covid-19) ; et
- à partir de l'exercice 2022/2023, la performance sera appréciée sur les seuls exercices clos à compter du 1er octobre 2020.

Aucune indemnité de départ ne sera due en cas de démission du directeur général de ses fonctions.

Accord de non-concurrence

En cas de cessation des fonctions du directeur général pour quelque cause que ce soit, ce dernier sera tenu par un engagement de non-concurrence à l'égard d'Elior Group pendant une période de deux années à compter de la date de cessation de ses fonctions, et ce en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de directeur général.

En vertu dudit engagement, le directeur général aura interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions, pour quelque cause que ce soit :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de directeur général de la Société ou de président ou de mandataire social. Cette obligation est toutefois limitée à une interdiction d'entrer au service :
 - des sept sociétés directement concurrentes d'Elior Group, à savoir Aramark, Compass, ISS, Sodexo, Autogrill, SSP et Lagardère, et
 - de toute autre société concurrente de taille significative ayant une activité de restauration collective ou de concession en France et dans les 6 autres pays dans lesquels Elior Group a des implantations, à savoir l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Portugal, l'Allemagne et les États-Unis ;
- de solliciter directement ou indirectement les salariés ou mandataires sociaux d'Elior Group ; et/ou
- d'avoir des Intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus.

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

Quelle que soit la cause de la cessation de fonctions (démission ou révocation), le conseil d'administration de la société pourra décider d'exonérer le directeur général de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence au bénéfice du directeur général.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Contrat de travail

Conformément au Code Afep-Medef, aucun contrat de travail n'est conclu entre le directeur général et la Société ou une société du Groupe.

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, n'est prévue.

* * *

Lors de l'assemblée générale du 28 février 2022, les actionnaires seront appelés à statuer sur la politique de rémunération du directeur général.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2023, les actionnaires seront appelés à approuver les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021/2022 au directeur général, étant précisé que le versement des éléments de rémunération variable attribués au titre de l'exercice est, quant à lui, conditionné à un vote favorable.

3.1.7 ÉLÉMENTS DE REMUNERATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE, VERSES AU COURS OU ATTRIBUES AU TITRE DE L'EXERCICE 2020/2021 AUX MANDATAIRES SOCIAUX SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE DU 28 FEVRIER 2022 – SAY ON PAY EX POST AG 2022

La politique de rémunération des mandataires sociaux a été approuvée dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, par l'assemblée générale du 26 février 2021¹.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, les éléments de rémunération et les avantages de toute nature, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 aux mandataires sociaux en application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale de la Société prévue le 28 février 2022, dans le cadre d'une résolution globale pour l'ensemble des mandataires sociaux et d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.

Ainsi, les informations mentionnées dans la présente partie seront soumises au vote des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce au titre de l'approbation des informations mentionnées au I de l'article I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (« say on pay ex post global »). Pour les dirigeants mandataires sociaux, les informations identifiées comme telles dans les développements qui suivent seront également soumises au vote des actionnaires en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce (« say on pay ex post individuel »).

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.

3.1.7.1 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration – say on pay ex post AG 2022

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration. Les éléments identifiés dans les colonnes grisées des tableaux ci-dessous sont également soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 28 février 2022 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

a) Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées gratuitement (Tableau n°1 nomenclature AMF)

<i>(En euros)</i> Gilles Cojan Président du conseil d'administration	Exercice 2019/2020	Exercice 2020/2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau n°2 ci-dessous)</i>	345 400,0	352 150,0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	sans objet	sans objet
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	sans objet	sans objet
TOTAL	345 400,0	352 150,0

¹ Voir section 3.1.6 du document d'enregistrement universel 2019/2020.

b) Tableau récapitulatif des rémunérations (Tableau n°2 nomenclature AMF)

(En euros) Gilles Cojan Président du conseil d'administration	Exercice 2019/2020		Exercice 2020/2021	
	Montants attribués (bruts)	Montants versés (bruts)	Montants attribués (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	300 000,0	287 500,0 ¹	300 000,0	300 000,0
Rémunération variable annuelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération variable pluriannuelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération exceptionnelle	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)	45 400,0	66 000,0	52 150,0	45 400,0
Avantages en nature	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
TOTAL	345 400,0	353 500,0	352 150,0	345 400,0

¹ Conformément au communiqué du 16 avril 2020, pour faire face à la crise Covid-19, la rémunération fixe 2019/2020 de Gilles Cojan a été réduite de 25 % pendant deux mois.

3.1.7.2 Éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Philippe Guillemot- say on pay ex post AG 2022

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Philippe Guillemot, directeur général. Les éléments identifiés dans les colonnes grisées des tableaux ci-dessous sont également soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 28 février 2022 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

a) Tableau de synthèse des rémunérations et des options, actions attribuées gratuitement et rémunération de long terme

(Tableau n°1 nomenclature AMF)

(En euros) Philippe Guillemot Directeur général	Exercice 2019/2020		Exercice 2020/2021	
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ¹ (détaillées au tableau n°2 ci-dessous)	939 961,6		1 908 541,6	
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	
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme attribués au titre des exercices mentionnés ²	A la date d'attribution (« fair value »)	Au 30/09/2021 :	A la date d'attribution (« fair value »)	Au 30/09/2021 :
	1,7 M€	0 ³	7,2 M€	6,2 M€
TOTAL (incluant la valorisation comptable à la date d'attribution des autres plans de rémunération de long terme)	2 639 961,6		9 108 541,6	

¹ Ce total inclut l'avantage de l'utilisation de la voiture de fonction.

² Les plans de rémunération de long terme 2020/2021 comprennent trois composantes : les Unités de Performance 2021, la Rémunération Cash Pluriannuelle 2021 et les Options de Surperformance Boursière (cf. section 3.1.6.2.3-3 du présent document d'enregistrement universel 2019/2020).

³ La valorisation comptable du LTI 2019/2020 au 30 septembre 2021 est nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19. Voir le détail de la rémunération variable de long terme 2019/2020 de Philippe Guillemot à la section 3.1.7.2 du document d'enregistrement universel 2019/2020.

b) Tableau récapitulatif des rémunérations (Tableau n°2 nomenclature AMF)

<i>(En euros)</i>				
Philippe Guillemot Directeur général	Exercice 2019/2020		Exercice 2020/2021	
	Montants attribués	Montants versés (bruts)	Montants attribués (bruts)	Montants versés (bruts)
Rémunération fixe	900 000,0	862 500,0 ¹	900 000,0	900 000
Rémunération variable annuelle ²	0	1 132 875,0 ³	960 480,0 ⁴	0
Rémunération variable pluriannuelle	0 ⁵	0	0 ⁶	0 ⁵
Rémunération exceptionnelle	sans objet	900 000,0 ⁷	sans objet	sans objet
Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement « jetons de présence »)	37 400,0	51 000,0	45 500,0	37 400,0
Avantages en nature ⁸	2 561,6	2 561,6	2 561,6	2 561,6
TOTAL	939 961,6	2 948 936,6	1 908 541,6	939 961,6

¹ Conformément au communiqué du 16 avril 2020, pour faire face à la crise Covid-19, la rémunération fixe 2019/2020 de Philippe Guillemot a été réduite de 25 % pendant deux mois.

² La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.

³ Voir le détail de la rémunération variable annuelle 2018/2019 de Philippe Guillemot payée en 2020 à la section 3.1.6.3.2 (ii) du document d'enregistrement universel 2018/2019. Il est précisé que la rémunération variable annuelle 2018/2019 représentait 125,87 % de la rémunération fixe attribuée à Philippe Guillemot au titre de cet exercice.

⁴ Voir partie (ii) ci-après. Il est précisé que la rémunération variable annuelle 2020/2021 représente 106,72 % de la rémunération fixe attribuée à Philippe Guillemot au titre de cet exercice.

⁵ Aucune des *vesting periods* attachées aux LTI 2019, 2020 et 2021 n'avait expiré lors de la clôture de l'exercice 2019/2020. La *vesting period* attachée au LTI 2017/2018 a expiré le 31 décembre 2020. Le Conseil du 8 janvier 2021 a constaté qu'aucun montant n'était attribué à ce titre. Voir le détail de ce LTI à la section (iii) ci-après.

⁶ Aucune des *vesting periods* attachées aux LTI 2019, 2020 et 2021 n'avait expiré au cours de l'exercice 2020/2021.

⁷ Voir le détail de la rémunération exceptionnelle 2018/2019 de Philippe Guillemot à la section 3.1.6.3.2 (vi) du document d'enregistrement universel 2018/2019. Pour rappel, Areas ayant été cédé le 1er juillet 2019 dans de bonnes conditions, le conseil d'administration de la Société a décidé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de verser à Philippe Guillemot une prime exceptionnelle égale à 100% de sa rémunération fixe 2018/2019, soit la somme de 900 000 euros. Le versement de cette rémunération exceptionnelle a été approuvé par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 20 mars 2020.

⁸ Véhicule de fonction mis à disposition par la Société.

Présentation des éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Philippe Guillemot, directeur général

Le conseil d'administration en date du 8 janvier 2021 a, sur recommandation du comité des rémunérations et dans le cadre de la politique de rémunération qu'il a fixée, 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 2020/2021, après prise en compte du niveau de responsabilité ainsi que des pratiques de marché.

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, l'assemblée générale du 26 février 2021 a approuvé la politique de rémunération du directeur général pour l'exercice 2020/2021.

Au titre de ses fonctions de directeur général de la Société durant l'exercice 2020/2021, la rémunération de Philippe Guillemot comprenait les éléments suivants :

(i) Rémunération fixe annuelle

Le conseil d'administration du 8 janvier 2021 a décidé de fixer la rémunération fixe annuelle attribuable à Philippe Guillemot à la somme de 900 000 euros bruts au titre de l'exercice 2020/2021, sans changement par rapport à l'exercice 2019/2020.

(ii) Rémunération variable court terme (annuelle)

La valeur cible du montant de la partie variable court terme annuelle de la rémunération de Philippe Guillemot était fixée à 100 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit 900 000 euros au titre de l'exercice 2020/2021), en contrepartie de l'atteinte d'objectifs quantifiables et qualitatifs tels que définis ci-après.

La rémunération variable pouvait par ailleurs être portée à 150 % du montant cible (soit 1 350 000 euros bruts au titre de l'exercice 2020/2021) en cas de dépassement de ces objectifs.

Il appartient au conseil d'administration, après avis du comité des rémunérations, de fixer chaque année la nature des objectifs quantifiables 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 2020/2021 est fondée sur les critères de performance suivants¹ :

- à hauteur de 75 %, en fonction de la réalisation d'objectifs quantifiables basés sur (i) le cash-flow opérationnel simplifié (en valeur absolue) et (ii) le DSO ;

- à hauteur de 25 %, en fonction de l'atteinte d'objectifs individuels qualitatifs précis et prédéfinis basés quant à eux sur (i) l'amélioration sur l'exercice social 2020/2021 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité sur la base annuelle du rapport RSE et (ii) la formalisation, validation et lancement du nouveau plan stratégique 2021-2026.

Dans le processus d'élaboration de la rémunération variable, le comité des rémunérations a considéré que dans le contexte économique de crise sanitaire incertain, ces critères quantifiables devaient pour la partie liée à la génération de cash-flow et au DSO, être évalués sur une base trimestrielle pour (i) mesurer au plus près les niveaux de performance atteints, (ii) adapter rapidement les niveaux de performance attendus par rapport à une situation sanitaire et économique incertaine et fluctuante, et (iii) inciter à la réalisation des performances.

Les objectifs chiffrés de la rémunération variable annuelle de Philippe Guillemot au titre de l'exercice 2020/2021 figurent dans le tableau ci-après. Les objectifs cibles de cash-flow opérationnel simplifié et de DSO fixés par le conseil d'administration correspondaient aux objectifs budgétaires du Groupe revus sur une base trimestrielle.

Le conseil d'administration du 23 novembre 2021, suivant les recommandations du comité des rémunérations, a décidé que la rémunération variable annuelle 2020/2021 de Philippe Guillemot était de 960 480 €, soit 106,72 % de sa rémunération fixe annuelle 2020/2021. Les résultats obtenus, critère par critère figurent dans le tableau ci-après.

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel concernant la définition des indicateurs clés de performance cités ci-après.

3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Le tableau ci-dessous présente les critères et objectifs auxquels sont conditionnés l'attribution et le versement de la rémunération variable annuelle 2020/2021 de Philippe Guillemot, directeur général de la Société¹ ainsi que les résultats obtenus :

Critère 1 (quantitatif) : Cash-flow opérationnel simplifié - Pondération : 60 %				
Objectifs à atteindre (seuil, cible et surperformance)		Résultats obtenus		
Objectif de Cash-flow opérationnel simplifié en valeur absolue	Montant en % de rémunération obtenu en fonction de l'objectif atteint	Cash-flow opérationnel généré	Taux de réalisation	Montant du bonus attribué (en €)
1^{er} trimestre 2020/2021		1^{er} trimestre 2020/2021		
Inférieur à -4,6 millions €	0%	sans objet	sans objet	sans objet
de -4,6 millions € à 3,7 millions euros	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100%)	0 million €	78,0 %	105 300 €
de 3,7 millions € à 8,5 millions € et plus	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%)	sans objet	sans objet	sans objet
2^{er} trimestre 2020/2021		2^{er} trimestre 2020/2021		
Inférieur à -9 millions €	0%	sans objet	sans objet	sans objet
de -9 millions € à -3,5 millions €	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100%)	sans objet	sans objet	sans objet
de -3,5 millions € à 47,5 millions €	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%)	- 1,9 million €	101,6 %	137 160 €
3^{er} trimestre 2020/2021		3^{er} trimestre 2020/2021		
Inférieur à -46,2 millions €	0%	sans objet	sans objet	sans objet
de -46,2 millions € (inclus) à -28,8 millions €	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100%)	sans objet	sans objet	sans objet
de -28,8 millions € (inclus) à 39,3 millions €	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%)	- 15,8 millions €	109,5 %	147 825 €
4^{er} trimestre 2020/2021		4^{er} trimestre 2020/2021		
Inférieur à -25,1 millions €	0%	sans objet	sans objet	sans objet
de -25,1 millions € à -20,1 millions €	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100%)	sans objet	sans objet	sans objet
de -20,1 millions € (inclus) à 14,4 millions € et plus	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%)	- 2,1 millions €	126,1 %	170 235 €
Critère 2 (quantitatif) : Amélioration du DSO - Pondération : 15 %				
Objectifs à atteindre (seuil, cible et surperformance)		Résultats obtenus		
Objectif de DSO	Montant en % de rémunération obtenu en fonction de l'objectif atteint	DSO	Taux de réalisation	Montant du bonus attribué (en €)
1^{er} trimestre 2020/2021		1^{er} trimestre 2020/2021		
Supérieur à 60,9 jours	0%	sans objet	sans objet	sans objet
de 60,9 jours à 59,9 jours	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100%)	sans objet	sans objet	sans objet
de 59,9 jours à 57,9 jours et moins	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%)	55,5 jours	150,0 %	50 625 €
2^{er} trimestre 2020/2021		2^{er} trimestre 2020/2021		
Supérieur à 59 jours	0%	sans objet	sans objet	sans objet
59 jours à 57 jours	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100%)	sans objet	sans objet	sans objet
57 jours à 56 jours et moins	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%)	56,6 jours	122,0 %	41 175 €
3^{er} trimestre 2020/2021		3^{er} trimestre 2020/2021		
Supérieur à 59 jours	0%	sans objet	sans objet	sans objet

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance propres à la rémunération.

59 jours à 57 jours	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100%)	sans objet	sans objet	sans objet
57 jours à 55 et moins	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%)	53,8 jours	150,0 %	50 625 €
4^e trimestre 2020/2021		4^e trimestre 2020/2021		
Supérieur à 59,4 jours	0%	sans objet	sans objet	sans objet
59,4 jours à 57,4 jours	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100%)	sans objet	sans objet	sans objet
57,4 jours à 55,4 jours et moins	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150%)	55,6 jours	146,0 %	49 275 €
Critère 3 (qualitatif)				
Amélioration sur l'exercice social 2020/2021 de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » audité la base annuelle du rapport RSE - Pondération : 10 %				
Amélioration de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents »	Montant en % de rémunération obtenu en fonction de l'objectif atteint	Amélioration de l'indicateur RSE « taux de fréquence des accidents » sur 2020/2021	Taux de réalisation	Montant du bonus attribué (en €)
Supérieur à 25,7	0	sans objet	sans objet	sans objet
de 25,7 à 23,15	50 à 100 % (linéaire de 50 à 100 %)	24,1	81,4 %	73 260 €
de 23,15 à 21,8 et plus	100 à 150 % (linéaire de 100 à 150 %)	sans objet	sans objet	sans objet
Critère 4 (qualitatif)				
Formalisation, validation et lancement du nouveau plan stratégique 2021-2026- Pondération : 15 %				
Formalisation, validation et lancement du nouveau plan stratégique permettant le retour à un chiffre d'affaires de 5M€ avec un niveau de marge supérieure à celui d'avant crise	Montant en % de rémunération obtenu en fonction de l'objectif atteint	Formalisation, validation et lancement du nouveau plan stratégique permettant le retour à un chiffre d'affaires de 5M€ avec un niveau de marge supérieure à celui d'avant crise	Taux de réalisation	Montant du bonus attribué (en €)
NA	NA	Objectif atteint	100,0 %	135 000 €
Rémunération variable totale 2020/2021 : 960 480 € soit 106,72 % de la rémunération annuelle fixe 2020/2021				

(iii) Rémunération variable long terme (RVLT)

RVLT 2021

Les éléments de rémunérations de long terme de 2018, 2019 et 2020 allant très probablement être totalement impactés en raison de la crise Covid-19, le conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires de mettre en place de nouveaux instruments de rémunération de long terme destinés à renforcer la motivation du directeur général sur la durée.

Le conseil d'administration a donc décidé le 8 janvier 2021 d'attribuer au directeur général une rémunération de long terme constituée de trois éléments. Cette rémunération est conditionnée à des objectifs de performance d'ordre financier et extra-financiers, dont des objectifs en matière de RSE. Elle a également été conçue pour favoriser la croissance rapide du cours de l'action Elior Group. Cette rémunération a été approuvée par l'assemblée générale du

26 février 2021 (vote ex ante). Elle comprend trois composantes :

- des unités de performance déterminées après application d'une condition de présence et de critères de performances exigeants (les « Unités de Performance 2021 ») ; et/ou
- une rémunération pluriannuelle en numéraire dont l'acquisition et le montant seront fonction des performances annuelles atteintes sur la période et sous réserve d'une condition de présence (la « Rémunération Cash Pluriannuelle ») ; et/ou
- des options de surperformance boursière déterminées après application d'une condition de présence et d'un critère de surperformance boursière de la Société (les « Options de Surperformance Boursière »).

a) Les Unités de Performance 2021

Le conseil d'administration du 8 janvier 2021 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 523 834 Unités de Performance 2021 représentant un montant en numéraire égal à 2,8 millions d'euros pour 2020/2021, soit 311 % du montant de la rémunération annuelle fixe, et correspondant à une *fair value* estimée à 2,4 millions d'euros.

Au 30 septembre 2021, la valorisation comptable des Unités de Performance 2021 de Philippe Guillemot est de 2,0 millions €.

Le nombre des Unités de Performance 2021 a été déterminé sur la base de la valeur faciale maximum et d'un cours de l'action Elixir Group égal à la moyenne pondérée des 20 séances de bourse suivant le 25 novembre 2020, date de publication des résultats annuels 2019/2020, soit 5,35 euros.

Aux niveaux cibles de (i) croissance du BNPA, (ii) de performance du TSR et (iii) de performance des critères RSE, le nombre total d'Unités de Performance 2021 acquises est de 402 949, représentant 2,15 millions d'euros en valeur faciale.

Principe

Les Unités de Performance 2021 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 7 janvier 2024, sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance 2021 acquis dépendra :

- du niveau de croissance du BNPA atteint sur la *Vesting Period* (coefficient de pondération = 50%) ;
- de la performance relative de l'action Elixir Group mesurée, sur la *Vesting Period*, par son taux de rentabilité (« *Total Shareholder Return* » ou « TSR ») (coefficient de pondération = 20%) par comparaison avec :
 - le TSR, calculé sur la même période, d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs

d'activité qu'Elixir, en ce compris Elixir (le « Panel »)¹ (pondération 10% (1/2 de 20%)) ; et

- le TSR, calculé sur la même période, de l'indice Next 20 GR (l'« Indice ») (pondération 10% (1/2 de 20%)).
- de l'amélioration des trois critères RSE qui suivent, audités sur la base annuelle du rapport RSE (les « Critères RSE ») (coefficient de pondération = 30%) :
 - le taux de fréquence des accidents (pondération 10% (1/3 de 30%)) ;
 - le pourcentage de femmes dans la population « Leaders » (pondération 10% (1/3 de 30%)) ;
 - le bilan carbone (pondération 10% (1/3 de 30%)).

Les objectifs de BNPA, de TSR et des Critères RSE ainsi que le nombre des Unités de Performance 2021 acquises à l'issue de la *vesting period* en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance (croissance du BNPA, de la performance du TSR et des Critères RSE d'Elixir Group) est indiqué dans le tableau ci-après, étant précisé que :

- en dessous du niveau seuil le nombre d'Unité de Performance 2021 acquis est égal à zéro ;
- entre les bornes (niveaux seuil, cible et maximum) le nombre d'Unités de Performance 2021 acquis est calculé par interpolation linéaire ;
- le nombre d'Unités de Performance 2021 acquises est plafonné à 130% du nombre d'Unités de Performance 2021 pouvant être acquises au niveau de performance cible ;
- le nombre maximum d'Unités de Performance 2021 au titre des critères de performance TSR Indice et TSR Panel est conditionné à l'atteinte du niveau de performance maximum au titre du critère de BNPA.

Le nombre total d'Unités de Performance 2021 acquises est égal à la somme des Unités de Performance 2021 acquises au titre de chacun des critères de performance sans pouvoir excéder le nombre maximum des Unités de Performance 2021 attribué, soit 523 834.

Le calcul de la croissance du BNPA, de la performance du TSR et des Critères RSE sera effectué sur la base de la performance réalisée sur la période 2020/2023.

¹ Le Panel s'entend des sociétés Aramark, Compass, ISS et Sodexo.

Objectifs de performance et nombre d'Unités de Performance 2021 acquises

Le nombre d'Unités de Performance 2021 acquises à l'issue de la Vesting Period sera déterminé selon les conditions fixées ci-avant et dans le tableau ci-après, en fonction du niveau de performance atteint au regard de chacun des critères de performance, étant précisé que :

Critères de performance	Coefficient de pondération par critère de performance (%)	Performance		Nb UP 2021 acquises	% UP 2021 acquises par rapport au niveau cible	Valeur faciale en € des UP 2021 (sur la base d'un cours de bourse de 5,35€)	
		Niveaux de performance					% UP 2021 acquises
BNPAA ¹	50%	Seuil	Non communiqués pour des raisons de confidentialité.	50 %	100 737	25,0 %	538 945 €
		Cible		100 %	201 475	50,0 %	1 077 889 €
		Max		130 %	261 917	65,0 %	1 401 256 €
TSR Indice ²	10%	Seuil : TSR Elior = 100% TSR indice		50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : TSR Elior >= 120% TSR indice		100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : TSR Elior >= 120% TSR indice et BNPAA max atteint		130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
TSR Panel ²	10%	Seuil : TSR Elior = 100% TSR median du panel		50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : TSR Elior >= 120% TSR median du panel		100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : TSR Elior >= 120% TSR median du panel et BNPAA max atteint		130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
RSE 1 : Santé - sécurité (Taux de fréquence accident) ³	10%	Seuil : % d'amélioration du taux de fréquence : 12%		50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : % d'amélioration du taux de fréquence : 19%		100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : % d'amélioration du taux de fréquence : 22%		130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
RSE 2 : Diversité homme femme (Leaders Committee)	10%	Seuil : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 33 %		50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 50 %		100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : augmentation du pourcentage de femmes dans la population Leaders Committee : 67 %		130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
RSE 3 : Bilan carbone ⁴	10%	Seuil : évaluation C		50 %	20 147	5,0 %	107 789 €
		Cible : évaluation B		100 %	40 295	10,0 %	215 578 €
		Max : évaluation A		130 %	52 383	13,0 %	280 251 €
TOTAL au niveau seuil (Nb total UP 2021 - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				201 475	50 %	1 077 889 €	
TOTAL au niveau cible (Nb total UP 2021 - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				402 949	100 %	2 155 778 €	
TOTAL au niveau maximum (Nb total UP 2021 - % par rapport au niveau cible - et valeur faciale en €)				523 834	130 %	2 802 511 €	

¹ Niveaux de croissance du BNPAA préétablis et fixés par le conseil d'administration du 8 janvier 2021, sur recommandation du comité des rémunérations.

² 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.

³ Fréquence des accidents avec arrêt (au moins un jour) survenus aux collaborateurs du Groupe par million d'heures travaillées.

⁴ Evaluation du « Carbon Disclosure Project », organisme indépendant dont la mission est d'appréhender les impacts environnementaux des entreprises en évaluant leur performance environnementale au travers d'une notation de D- à A.

Vesting Period et condition de présence

A l'issue de la *Vesting Period*, le nombre d'Unités de Performance 2021 effectivement acquises au titre de la performance du BNPA, du TSR et des Critères RSE sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unités de Performance 2021 par la moyenne pondérée des cours de bourse d'Elior Group des 20 séances de bourse suivant la date de publication des comptes annuels de l'exercice clos le 30 septembre 2023.

À l'issue de la *Vesting Period* applicable aux Unités de Performance 2021 :

- la Société versera au directeur général le montant de sa rémunération variable long terme 2020/2021 effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et sous réserve de la réglementation applicable ; 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 2021, actions qui seront soumises à une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de directeur général.

b) Rémunération Cash Pluriannuelle 2021

Le conseil d'administration du 8 janvier 2021 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération pluriannuelle en numéraire (la « Rémunération Cash Pluriannuelle 2021 »). La Rémunération Cash Pluriannuelle 2021 sera acquise par le directeur général à l'issue d'une période de trois (3) années venant à expiration le 7 janvier 2024 (« *Vesting Period* »), sous réserve qu'il soit toujours en fonction à cette date.

La Rémunération Cash Pluriannuelle 2021 sera égale à la moyenne des rémunérations variables annuelles au titre des exercices 2020/2021 (cf. section 3.1.6.2.3 du Document d'Enregistrement Universel 2019/2020 concernant la politique de cette rémunération), 2021/2022 et 2022/2023.

A l'issue de la *Vesting Period*, la Société versera au directeur général le montant correspondant à la Rémunération Cash Pluriannuelle 2021 effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit

toujours directeur général à cette date et sous réserve de la réglementation applicable.

Au 30 septembre 2021, la valorisation comptable de la Rémunération Cash Pluriannuelle de Philippe Guillemot est de 1,2 million €.

c) Options de Surperformance Boursière

i. Options de Surperformance Boursière 2021/2023

Le conseil d'administration du 8 janvier 2021 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable long terme pluriannuelle dont l'objectif est de rémunérer la surperformance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de trois ans (8 janvier 2021 - 8 janvier 2024). Elle est structurée sous la forme d'une attribution d'options de surperformance boursière (les « Options de Surperformance Boursière 21/23 ») dont l'acquisition définitive sera soumise à la double condition (i) que Philippe Guillemot soit toujours directeur général d'Elior Group le 8 janvier 2024 et (ii) que la moyenne pondérée des cours de l'action Elior Group à l'issue de cette période de trois ans (moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2022/2023) soit supérieure à 8,74 €, représentant une augmentation d'au moins 25 % par rapport à la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 (6,99 €).

Le nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/23 attribué à Philippe Guillemot est de 1 259 593. Il a été déterminé par application de la formule suivante :

$$\text{Nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/23} = 4\,092\,000 \text{ €} / (12 - (X + 25\%)) ^1$$

Où :

X = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la date de l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021, soit 6,99 €.

La formule de calcul du nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/23 a été déterminée afin de représenter une valeur potentielle de 4 092 000 € dans le cas où le cours de bourse atteindrait 12 € à l'issue de la période (soit une valeur faciale représentant 455 % du salaire de base).

En cas d'acquisition définitive des Options de Surperformance Boursière 21/23, c'est-à-dire si la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la publication des résultats

¹ Voir la section 3.1.7.2 du Document d'Enregistrement Universel concernant les éléments de rémunération et avantages de toute

nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Philippe Guillemot, directeur général

de l'exercice clos le 30 septembre 2023 est supérieure à 8,74 €, le montant (M) en numéraire versé par la Société à Philippe Guillemot au titre des Options de Surperformance Boursière 21/23 acquises sera égal à :

$$M = 1\,259\,593 \times (Y - (8,74\text{€}))$$

Où :

Y = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la publication des résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2023.

Dans le cas où Y serait inférieur ou égal 8,74 €, alors M serait égal à 0.

A l'issue de la Vesting Period, la Société versera au directeur général le montant correspondant aux Options de Surperformance Boursière 2021/2023 effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et sous réserve de la réglementation applicable.

Au 30 septembre 2021, la valorisation comptable des Options de Surperformance Boursière 21/23 de Philippe Guillemot est de 1,0 million €.

ii. Options de Surperformance Boursière 2021/2024

Le conseil d'administration du 8 janvier 2021 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable long terme pluriannuelle dont l'objectif est de rémunérer la surperformance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de quatre ans (8 janvier 2021 - 8 janvier 2025). Elle est structurée sous la forme d'une attribution d'options de surperformance boursière (les « Options de Surperformance Boursière 21/24 ») dont l'acquisition définitive sera soumise à la double condition (i) que Philippe Guillemot soit toujours directeur général d'Elior Group le 8 janvier 2025 et (ii) que la moyenne pondérée des cours de l'action Elior Group à l'issue de cette période de trois ans (moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2023/2024) soit supérieure à 10,49 €, représentant une augmentation d'au moins 50 % par rapport à la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 (6,99 €).

Le nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/24 attribué à Philippe Guillemot est de 1 816 850. Il a été déterminé par application de la formule suivante :

$$\text{Nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/24} = 4\,092\,000 \text{ €} / (12 - (X + 50\%))$$

Où :

X = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la date de l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021, soit 6,99 €.

La formule de calcul du nombre d'Options de Surperformance Boursière 21/24 a été déterminée afin de représenter une valeur potentielle de 2 728 000 € dans le cas où le cours de bourse atteindrait 12 € à l'issue de la période de quatre ans (soit une valeur faciale représentant 303 % du salaire de base).

En cas d'acquisition définitive des Options de Surperformance Boursière 21/24, c'est-à-dire si moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la publication des résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2024 est supérieure à 10,49 €, le montant (M) en numéraire versé par la Société à Philippe Guillemot au titre des Options de Surperformance Boursière 21/24 acquises sera égal à :

$$M = 1\,816\,850 \times (Y - (10,49\text{€}))$$

Où :

Y = moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group qui suivent la publication des résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2024.

Dans le cas où Y serait inférieur ou égal à 10,49 €, alors M serait égal à 0.

A l'issue de la Vesting Period la Société versera au directeur général le montant correspondant aux Options de Surperformance Boursière 2021/2024 effectivement et définitivement attribuée pour autant que ce dernier soit toujours directeur général à cette date et sous réserve de la réglementation applicable.

Au 30 septembre 2021, la valorisation comptable des Options de Surperformance Boursière 21/24 de Philippe Guillemot est de 2,0 millions €.

RVLT 2017/2018

Le conseil d'administration du 5 décembre 2017 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 119 331 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2 millions d'euros pour 2017/2018 et correspondant à une *fair value* estimée à 1,4 million d'euros.

Le nombre d'unités de performance effectivement acquises a été calculé en fonction de critères de performance exigeants, à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution, qui a expiré le 31 décembre 2020, le directeur général étant toujours en poste à cette date (Voir section 3.1.6.2.2 du document de référence 2016/2017)

Le conseil d'administration du 8 janvier 2021, suivant les recommandations du comité des rémunérations, constatant que les performances de croissance du BNPA et de performance de TSR sur les trois exercices 2017/2018, 2018/2019 et 2019/2020 n'étaient pas atteintes, a confirmé que la rémunération variable de long terme 2017/2018 de Philippe Guillemot était nulle, soit 0 % de sa rémunération fixe annuelle 2019/2020.

Le calcul de la croissance du BNPA, et de la performance du TSR, effectué sur la base des trois exercices 2017/2018, 2018/2019 et 2019/2020 de la Société figure à la section 3.1.7.2 b) (iii) du document d'enregistrement universel 2019/2020.

d) Autres éléments de rémunération

a) Indemnité de départ

Aucune indemnité de départ n'a été versée à Philippe Guillemot au cours de l'exercice 2020/2021 (voir le détail de l'indemnité de départ en section 3.1.6.2.3-4 du Document d'Enregistrement Universel).

b) Engagement de non-concurrence

Aucun engagement de non-concurrence n'a été mis en oeuvre au bénéfice de Philippe Guillemot au cours de l'exercice 2020/2021 (voir le détail de l'engagement de non concurrence en section 3.1.6.2.3-4 du Document d'Enregistrement Universel).

c) Rémunération exceptionnelle

Sans objet.

d) Avantages en nature

Philippe Guillemot a disposé d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.

Historique des rémunérations variables de long terme (RVLT) attribuées aux mandataires sociaux (éléments de rémunération non soumis à l'AG du 28 février 2022)

Les éléments de rémunération long terme rappelés dans la présente section (RVLT 2018/2019, 2019/2020) ont déjà été approuvés par l'assemblée générale de la Société (votes ex ante et ex post) conformément à la réglementation applicable.

Par ailleurs, les *vesting periods* attachées aux unités de performance attribuées au directeur général dans le cadre de ces RVLT 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 ne sont pas arrivées à échéance à la date du présent Document d'Enregistrement Universel :

1. La *vesting period* de la RVLT 2018/2019 arrive à échéance le 31 décembre 2021 ;
2. La *vesting period* de la RVLT 2019/2020 arrive à échéance le 31 décembre 2022 ;

1. RVLT 2019/2020

Le conseil d'administration du 3 décembre 2019 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 182 239 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,36 millions d'euros pour 2019/2020 et correspondant à une *fair value* estimée à 1,7 million d'euros. Le nombre d'unités de performance effectivement acquises sera calculé en fonction de critères de performance exigeants à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution, qui expirera le 31 décembre 2022,

Et sous réserve que le directeur général soit toujours en poste à cette date (Voir section 3.1.6.2.2 du document d'enregistrement universel 2018/2019).

Au 30 septembre 2021, la valorisation comptable de la rémunération variable long terme 2019/2020 de Philippe Guillemot est nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19.

2. RVLT 2018/2019

Le conseil d'administration du 3 décembre 2018 a attribué à Philippe Guillemot une rémunération variable de long terme consistant en l'attribution de 188 648 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2,36 millions d'euros pour 2018/2019 et correspondant à une *fair value* estimée à 1,82 million d'euros.

Le nombre d'unités de performance effectivement acquises sera calculé en fonction de critères de performance exigeants à l'issue d'une période de trois (3) années à compter de leur attribution, qui expirera le 31 décembre 2021, et sous réserve que le directeur général soit toujours en poste à cette date (Voir section 3.1.6.2.2. du document de référence 2017/2018).

Au 30 septembre 2021, la valorisation comptable de la rémunération variable long terme 2018/2019 de Philippe Guillemot est nulle en raison de l'impact de la crise Covid-19.

3.1.7.3 Tableaux des rémunérations des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020/2021 selon la nomenclature AMF

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2020/2021 sont produits en sections 3.1.7.1 et 3.1.7.2 (tableaux n°1 et n°2 de la nomenclature AMF pour les dirigeants mandataires sociaux) et ci-dessous (tableaux n°3 à n°11 de la nomenclature AMF) du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.7.3.1 Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs (Tableau n°3 nomenclature AMF)

Les administrateurs ne perçoivent pas d'autres rémunérations de la part de la Société ou d'une société comprise dans le périmètre de consolidation que celles indiquées dans les tableaux ci-dessous.

(En euros) Mandataires sociaux non exécutifs	Exercice 2019/2020		Exercice 2020/2021	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Gilles Cojan				
Rémunérations (fixe, variable)	45 400,0	66 000,0	52 150,0	45 400,0
Autres rémunérations ¹	300 000,0	287 500,0	300 000,0	300 000,0
SOFBIM, représentée par R. Zolade				
Rémunérations (fixe, variable)	26 000,0	sans objet	55 650,0	26 000,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Gilles Auffret				
Rémunérations (fixe, variable)	57 900,0	72 000,0	69 900,0	57 900,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Anne Busquet				
Rémunérations (fixe, variable)	48 400,0	58 500,0	61 450,0	48 400,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Emesa, représentée par V. Llopart				
Rémunérations (fixe, variable)	40 400,0	54 000,0	52 150,0	40 400,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
FSP, représentée par V. Duperat-Vergne				
Rémunérations (fixe, variable)	51 900,0	54 000,0	57 100,0	51 900,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Bernard Gault				
Rémunérations (fixe, variable)	54 150,0	69 000,0	69 900,0	54 150,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Servinvest, représentée par S. Javary				
Rémunérations (fixe, variable)	35 200,0	48 000,0	42 000,0	35 200,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
CDPO, administrateur jusqu'au 15 avril 2020, représentée E. Van Damme				
Rémunérations (fixe, variable)	26 000,0	58 500,0	Sans objet	26 000,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
BIM, administrateur jusqu'au 20 mars 2020, représentée par R. Zolade				
Rémunérations (fixe, variable)	22 400,0	69 000,0	Sans objet	22 400,0
Autres rémunérations	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Rosa Maria Alves, administrateur représentant les salariés				
Rémunérations (fixe, variable)	sans objet	sans objet	52 150,0	sans objet
Autres rémunérations*	sans objet	sans objet	NA	NA
Luc Lebaupin, administrateur représentant les salariés				
Rémunérations (fixe, variable)	sans objet	sans objet	42 000,0	sans objet
Autres rémunérations*	sans objet	sans objet	NA	sans objet
TOTAL	707 750,0	836 500,0	899 950,0	836 500,0

¹ Voir la section 3.1.7.1 du Document d'Enregistrement Universel concernant les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020/2021 à Gilles Cojan, président du conseil d'administration.

* Madame Rosa Maria Alves et Monsieur Luc Lebaupin perçoivent chacun une rémunération en leur qualité de salarié du Groupe. Le montant de ces rémunérations n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Précisions sur les rémunérations perçues au titre des mandats d'administrateurs (anciennement « jetons de présence »)

Conformément à l'article 20.1 du Code Afep-Medef, la part variable liée à la participation effective aux réunions du conseil et de ses comités spécialisés est prépondérante par rapport à la part fixe.

La rémunération annuelle de chaque membre du conseil d'administration au titre de son activité est constituée des éléments suivants :

- Concernant les présidents de comités spécialisés qui sont administrateurs indépendants, une rémunération annuelle fixe au titre de leur mandat de président de comité spécialisé dont le montant ne peut pas dépasser 15% du montant total de la rémunération annuelle attribuée à l'administrateur au titre de son mandat (incluant la part variable et la part fixe).
- Concernant les administrateurs indépendants (y inclus les présidents de comités spécialisés) et non indépendants, une rémunération variable liée à la participation effective aux réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

En application de cette politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, le montant et la répartition des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs pour l'exercice 2020/2021 ont été arrêtés par le conseil d'administration du 23 novembre 2021 comme suit :

- Chaque président de comité spécialisé administrateur indépendant a perçu une rémunération annuelle fixe de 8 450¹ euros.
- Chaque administrateur indépendant (y inclus les présidents de comité spécialisés) et non indépendant a perçu une rémunération variable de 3 500 euros par réunion du conseil d'administration et de 1 400 euros par réunion du comité d'audit, du comité des nominations, du comité des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Les montants indiqués ci-dessus sont bruts de retenue à la source.

Exercice 2019/2020

Le montant des rémunérations attribuées au titre des mandats d'administrateurs pour l'exercice 2019/2020 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 24 novembre 2020 (voir section 3.1.7.3.1 du document d'enregistrement universel 2019/2020).

3.1.7.3.2 Tableau sur les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

(Tableau n°4 nomenclature AMF)

Sans objet.

3.1.7.3.3 Tableau sur les options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

(Tableau n°5 nomenclature AMF)

Sans objet.

3.1.7.3.4 Tableau sur les actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

(Tableau n°6 nomenclature AMF)

Sans objet.

¹ Montant inférieur à 15% du montant total de la rémunération annuelle attribuée à l'administrateur au titre de son mandat (incluant la part variable et la part fixe) conformément à la politique de rémunération.

3.1.7.3.5 Tableau sur les actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social (Tableau n°7 nomenclature AMF)

Sans objet.

3.1.7.3.6 Tableau sur l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (Tableau n°8 nomenclature AMF)

Plans 2021

Information sur les options de souscription ou d'achat (surperformance boursière)	Plan 2021/1	Plan 2021/2
Date d'assemblée générale	26.02.2021	26.02.2021
Date des décisions du conseil d'administration	06.04.2021	06.04.2021
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	4 353 696	2 612 617
Dont les mandataires sociaux	sans objet	sans objet
Point de départ d'exercice des options	06.04.2024	06.04.2025
Date d'expiration	06.10.2024	06.10.2025
Date d'acquisition des options	06.04.2024	06.04.2025
Date de fin de période de conservation	Sans objet	Sans objet
Prix de souscription ou d'achat ¹	8,74 €	10,49 €
Modalités d'exercice	sans objet	sans objet
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombres d'actions souscrites ou achetées durant l'exercice 2020/2021	0	0
Nombres d'actions souscrites ou achetées en cumulé depuis l'attribution	0	0
Nombre d'options exerçables au 30 novembre 2021	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	82 947	64 406
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 30 novembre 2021	4 270 749	2 548 211
Taux de performance financière atteint	Sans objet à date	Sans objet à date

¹ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière sur (b) le nombre total d'actions attribuées.

Présentation des plans d'options de souscription d'actions Elior Group 2021

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions long terme mis en place au profit des principaux dirigeants du Groupe non mandataires de la Société en 2018, 2019 et 2020 allant très probablement être totalement réduit à zéro en raison de la crise Covid-19 (sauf pour la partie soumise uniquement à une condition de présence (plan 2020)), le conseil d'administration a estimé qu'il était dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires de mettre en place de nouveaux instruments long terme destinés à renforcer la motivation des cadres dirigeants et à favoriser la surperformance boursière.

Dans ce contexte, l'assemblée générale d'Elior Group du 26 février 2021, a autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'options donnant droit à (i) la souscription d'actions nouvelles de la Société ou (ii) l'achat d'actions existantes de la Société (à l'exclusion du directeur général de la Société), conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date à laquelle les options de souscription ou d'achat d'actions seront consenties, notamment aux articles L. 225-129 et suivants du code de commerce, L. 22-10-56 à L. 22-10-58 du Code de commerce, L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce.

La fin de la validité de cette autorisation a été fixée au 30 juin 2021.

a) Plan 2021/1 : options de souscription d'actions de surperformance Boursière 2021/2023

Le conseil d'administration a, par décision en date du 6 avril 2021, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 26 février 2021 en vue de mettre en place un plan d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee et des Leaders Committee et autres dirigeants à haut potentiel, à l'exclusion du directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau ci-dessus.

L'objectif de ce plan d'option de souscription d'actions est de rémunérer la surperformance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de trois ans (6 avril 2021 - 6 avril 2024). L'exercice des options de souscription d'action sera soumis à la double condition (i) que le bénéficiaire des options soit toujours salarié du Groupe le 6 avril 2024 et (ii) que la moyenne pondérée des cours de l'action Elior Group à l'issue de cette période de trois ans (moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2022/2023) soit supérieure à 8,74 €, représentant une augmentation d'au moins 25 % par rapport à la moyenne pondérée des

vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 (6,99 €). Dans le cas où la moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2022/2023 serait inférieure ou égale à 8,74 €, alors les options de souscription d'actions ne pourront pas être exercées et deviendront caduques.

b) Plan 2021/2 : options de souscription d'actions de surperformance Boursière 2021/2024

Le conseil d'administration a, par décision en date du 6 avril 2021, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale du 26 février 2021 en vue de mettre en place un plan d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee et du Management Committee, à l'exclusion du directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau ci-dessus.

L'objectif de ce plan d'option de souscription d'actions est de rémunérer la surperformance du cours de bourse de l'action Elior Group sur une période de quatre ans (6 avril 2021 - 6 avril 2025). L'exercice des options de souscription d'action sera soumis à la double condition (i) que le bénéficiaire des options soit toujours salarié du Groupe le 6 avril 2025 et (ii) que la moyenne pondérée des cours de l'action Elior Group à l'issue de cette période de quatre ans (moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2023/2024) soit supérieure à 10,49 €, représentant une augmentation d'au moins 50 % par rapport à la moyenne pondérée des vingt séances de bourse de l'action Elior Group suivant l'assemblée générale annuelle du 26 février 2021 (6,99 €).

Dans le cas où la moyenne des vingt séances de bourse qui suivent la publication des comptes annuels 2023/2024 serait inférieure ou égale à 10,49 €, alors les options de souscription d'actions ne pourront pas être exercées et deviendront caduques.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Elior Group attribués en 2016

Aucune option de souscription d'actions Elior Group attribuée en mars et octobre 2016 n'a été acquise (cf. section 3.1.7.3.6 du document d'enregistrement universel 2019-2020).

3.1.7.3.7 Tableau sur l'historique des attributions d'actions de performance (Tableau n°10 nomenclature AMF)

a) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2016 et 2017

Les plans d'attribution d'actions de performance mis en place en mars 2016, octobre 2016 et décembre 2017 sont tous clôturés (vesting period, période de conservation atteinte). Les taux de performance atteints ont été les suivants :

- Plan du 11 mars 2016 : 32,16%, soit 47 905 actions définitivement acquises sur 148 941 attribuées
- Plan du 27 octobre 2016 : 12,88%, soit 32 063 actions définitivement acquises sur 249 017 attribuées

- Plan du 5 décembre 2017 : 19,82%, soit 42 243 actions définitivement acquises sur 213 044 attribuées

Le détail de ces plans d'actions gratuites figure en section 3.1.7.3.7 du document d'enregistrement universel 2019-2020).

b) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2018

Information sur les actions de performance	Plan 2018/1	Plan 2018/2	Plan 2018/3	Plan 2018/4	Plan 2018/5
Date d'assemblée générale	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018	09.03.2018
Date des décisions du conseil d'administration	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018	15.06.2018
Nombre total d'actions attribuées	549 655	620 427	119 280	126 078	122 440
Dont mandataires sociaux	sans objet				
Date d'acquisition des actions de performance	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021
Date de fin de période de conservation	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021	15.06.2021
Conditions de performance et de présence	voir paragraphe ci-dessous				
Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2020	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	549 655	620 427	119 280	126 078	122 440
Actions de performance restantes au 31 décembre 2020 (non confirmées)	0	0	0	0	0
Taux de performance financière atteint ¹	0	0	0	0	0

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2018

L'assemblée générale d'Elior Group du 9 mars 2018 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 1,2 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décidé que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 15 juin 2018, fait usage de l'autorisation qui lui a été

conférée par l'assemblée générale en date du 9 mars 2018 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice de :

- concernant les salariés du groupe Elior : les catégories (i) Global Executives 1 et 2 et Top Executives 1 et (ii) Top Executives 2 - Senior Executives 1 et 2 membres du Leaders Committee ;
- concernant les salariés de la division Elior North America : les catégories (i) Top Executives 1 et (ii) Top Executives 2 et Senior Executives 1 membres du Leaders Committee ; et
- du directeur général d'Elior North America.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sont subordonnées à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et (ii) des conditions de performance basées sur les critères suivants² :

- (i) *Concernant les plans au bénéfice des salariés du groupe Elior :*

¹ Taux égal au rapport entre (a) le nombre d'actions confirmées du fait de l'atteinte des conditions de performance financière sur (b) le nombre total d'actions attribuées.

² Voir section 3.1.6.1 du présent Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

- **Plan 2018/1** : concernant les catégories Global Executives 1 et 2 et Top Executives 1, sur :
 - l'objectif de croissance du BNPA² (pour 70 % des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elixir (pour 30 % des actions de performance) 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.
- **Plan 2018/2** : concernant les catégories Top Executives 2, Senior Executives 1 et 2 membres du Leaders Committee, sur l'objectif de croissance du BNPA (pour 100 % des actions de performance).
- (ii) *Concernant les plans au bénéfice des salariés de la division Elixir North America :*
 - **Plan 2018/3** : concernant la catégorie Top Executives 1, sur :
 - l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elixir (pour 30% des actions de performance) 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.
 - **Plan 2018/4** : concernant les catégories Top Executives 2 et Senior Executives 1, sur l'objectif de CAGR (pour 100% des actions de performance).
 - **Plan 2018/5** : concernant le directeur général d'Elixir North America :

Pour les actions de performance, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 50 % des actions de performance) ;
- l'objectif de croissance du BNPA (pour 28 % des actions de performance) ; et
- la performance du TSR Elixir (pour 22 % des actions de performance) 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.

Pour les actions de surperformance et de top-performance, sur :

- l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de surperformance et top-performance gratuites) ; et
- la performance du TSR Elixir (pour 30 % des actions de surperformance et top-performances 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.

Les plans d'attribution d'actions de performance mis en place en juin 2018 sont tous clôturés (vesting period, période de conservation atteinte). En raison des impacts de la crise sanitaire Covid-19 sur les activités et les résultats, les taux de performance atteints sont égaux à 0.

Aucune action n'a été définitivement attribuée. Le détail de ces plans d'actions gratuites figure en section 3.1.7.3.7 du document d'enregistrement universel 2019-2020).

c) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2019

Information sur les actions de performance	Plan 2019/1	Plan 2019/2	Plan 2019/3	Plan 2019/4
Date d'assemblée générale	22.03.2019	22.03.2019	22.03.2019	22.03.2019
Date des décisions du conseil d'administration	24.07.2019	24.07.2019	24.07.2019	24.07.2019
Nombre total d'actions attribuées	500 722	586 388	122 653	344 209
Dont mandataires sociaux	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022
Date de fin de période de conservation	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022	24.07.2022
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions attribuées définitivement au 30 novembre 2021 ¹	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	68 151	94 943	0	81 352
Actions de performance restantes au 30 novembre 2021 (non attribuées définitivement)	432 571	491 445	122 653	262 857
Taux de performance financière atteint ²	sans objet à date			

¹ Le nombre d'actions attribuées définitivement 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.

² Le taux de réalisation de la performance financière sera déterminé à la date de la mesure de la performance financière à laquelle est soumise l'acquisition des actions (i.e., après le 31 décembre 2021).

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2019

L'assemblée générale d'Elior Group du 22 mars 2019 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 2,7 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, sans pouvoir excéder 1 % par an ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 24 juillet 2019, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 22 mars 2019 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice :

- concernant les salariés du groupe Elior des membres (i) de l'Executive et du Management Committees et (ii) du Leaders Committee ;
- concernant les salariés de la division Elior North America, des membres (i) de l'Executive et du Management Committees et (ii) du Leaders Committee.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de performance sont conditionnés à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées sur les critères suivants ¹:

(i) *Concernant les plans au bénéfice des salariés du groupe Elior :*

- Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees, les conditions de performance seront :

- l'objectif de croissance du BNPA (pour 50 % des actions de performance) ;
- le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30 % des actions de performance) ; et
- la performance du TSR Elior (pour 20 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

- Concernant les membres du Leaders Committee et autres, la condition de performance sera :

- l'objectif de croissance du BNPA (pour 70 % des actions de performance) ; et
- le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30 % des actions de performance).

(ii) *Concernant les plans relatifs aux bénéficiaires salariés de la division Elior North America :*

- Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees, les conditions de performance seront :

- l'objectif de CAGR (pour 50 % des actions de performance) ;
- le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30 % des actions de performance) ; et
- la performance du TSR Elior (pour 20 % des actions de performance) dont 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

- Concernant les membres du Leaders Committee et autres, la condition de performance sera :

- l'objectif de CAGR (pour 70 % des actions de performance) ; et
- le niveau de free cash-flow opérationnel (pour 30 % des actions de performance).

¹ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les indicateurs clés de performance.

d) Plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2020

Information sur les actions de performance	Plan 2020/1	Plan 2020/2
Date d'assemblée générale	22.03.2019	22.03.2019
Date des décisions du conseil d'administration	20.03.2020	20.03.2020
Nombre total d'actions attribuées	608 969	1 132 283
Dont mandataires sociaux	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	20 mars 2023	20 mars 2023
Date de fin de période de conservation	20.03.2023 ou 20.03.2025 ¹	20.03.2023 ou 20.03.2025 ¹
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions attribuées définitivement au 30 novembre 2021 ²	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	43 683	89 500
Actions de performance restantes au 30 novembre 2021 (non attribuées définitivement)	565 286	1 042 783
Taux de performance financière atteint ³	sans objet à date	sans objet à date

Présentation des plans d'attribution d'actions de performance Elior Group 2020

L'assemblée générale d'Elior Group du 22 mars 2019 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions de performance, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225 197 1 et suivants du Code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 2,7 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution, sans pouvoir excéder 1% par an ;
- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 20 mars 2020, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 22 mars 2019 en vue de mettre en place un plan d'actions de performance de la Société au bénéfice des salariés du groupe Elior qui sont membres (i) de l'Executive et du Management Committees et (ii) du Leaders Committee.

L'octroi et le nombre définitifs des actions de présence et des actions de performance⁴ sera conditionné à :

- une condition de présence appréciée sur trois années (pour 30% de la somme des actions de présence et de performance) ;
- des conditions de performance mesurées sur trois années (pour 70% de la somme des actions de présence et de performance) ; et
- des conditions de surperformance mesurées sur trois années (pour 30% de la somme des actions de présence et de performance).

¹ La date de fin de la période de conservation des actions de performance est le 20 mars 2023, celle des actions de surperformance est le 20 mars 2025.

² Le nombre d'actions attribuées définitivement sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2022, et au 31 décembre 2022 pour le critère TSR.

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 (i.e., après le 31 décembre 2022).

⁴ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les définitions qui suivent, à savoir : BNPA, TSR.

3 **Gouvernement d'entreprise - RFA** Organes d'administration et de direction

Les conditions de performance et de surperformance sont basées sur les critères suivants :

- Concernant les membres de *l'Executive* et du *Management Committees* :
 - les conditions de performance seront basées sur les critères suivants :
 - l'objectif de croissance du BNPA (pour 71 % des actions de performance) ; et
 - la performance du TSR Elio (pour 29 % des actions de performance) dont 50% soumises à la performance du TSR Elio par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elio par rapport au TSR Indice.

○ les conditions de surperformance seront basées sur les critères suivants :

- l'objectif de croissance du BNPA (pour 71 % des actions de surperformance) ; et
 - la performance du TSR Elio (pour 29 % des actions de surperformance) dont 50% soumises à la performance du TSR Elio par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elio par rapport au TSR Indice.
- Concernant les membres du *Leaders Committee* :
 - les conditions de performance seront basées sur l'objectif de croissance du BNPA (pour 100% des actions de performance)
 - les conditions de surperformance seront basées sur l'objectif de croissance du BNPA (pour 100% des actions de surperformance).

Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de cinq années à compter de la date d'attribution des actions.

* * *

e) Plans d'attribution d'actions de performance Elio Group 2021

Information sur les actions de performance	Plan 2021/1	Plan 2021/2
Date d'assemblée générale	26/02/2021	26/02/2021
Date des décisions du conseil d'administration	06/04/2021	06/04/2021
Nombre total d'actions attribuées	900 000	1 800 000
Dont mandataires sociaux	sans objet	Sans objet
Date d'acquisition des actions de performance	06/04/2024	06/04/2024
Date de fin de période de conservation	06/04/2024 ou 06/04/2026 ¹	06/04/2024 ou 06/04/2026 ²
Conditions de performance et de présence	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>	<i>voir paragraphe ci-dessous</i>
Nombre d'actions attribuées définitivement au 30 novembre 2021 ³	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	26 141	348 773
Actions de performance restantes au 30 novembre 2021 (non attribuées définitivement)	873 859	1 451 227
Taux de performance financière atteint ⁴	sans objet à date	sans objet à date

¹ La date de fin de la période de conservation des actions de performance est le 06 avril 2024, celle des actions de surperformance est le 06 avril 2026.

² La date de fin de la période de conservation des actions de performance est le 06 avril 2024, celle des actions de surperformance est le 06 avril 2026.

³ Le nombre d'actions attribuées définitivement sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de

performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2023, et au 31 décembre 2023 pour le critère TSR.

⁴ 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 (i.e., après le 31 décembre 2024).

Présentation des plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2021

L'assemblée générale d'Elior Group du 26 février 2021 a :

- autorisé le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du code de commerce ;
- décidé que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 2,6 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;
- décidé que l'acquisition et le nombre définitifs des actions gratuites seront conditionnés à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et/ou (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années basées.
- Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de cinq années à compter de la date d'attribution des actions.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 6 avril 2021, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 26 février 2021 et décidé de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des salariés du groupe Elior qui sont membres (i) de l'Executive et du Management Committees (Plan 2021/1) et (ii) du Leaders Committee et des hauts potentiels (Plan 2021/2).

L'octroi et le nombre définitifs des actions de présence et des actions de performance¹ seront conditionnés à :

- (iv) une condition de présence appréciée sur trois années (à concurrence de 50% de la somme des actions de présence et de performance) ;
- (v) des conditions de performance mesurées sur trois années (à concurrence de 50% de la somme des actions de présence et de performance) ; et
- (vi) des conditions de surperformance mesurées sur trois années (à concurrence de 30% de la somme des actions de présence et de performance)

Les actions soumises à conditions de performance et de surperformance sont également soumises à une condition de présence.

Les conditions de performance et de surperformance sont basées sur les critères suivants :

- **Concernant les membres de l'Executive et du Management Committees (Plan 2021/1) :**
 - les conditions de performance seront basées sur les critères suivants :
 - la croissance du BNPA (pour 30 % des actions de performance) ; et
 - le TSR Elior (pour 30 % des actions de performance) dont 50% soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la performance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.

- trois critères RSE (pour 40% des actions de performance) dont :
 - 1/3 soumises à la performance en termes de taux de fréquence des accidents ;
 - 1/3 soumises à la performance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
 - 1/3 soumises à la performance en termes d'amélioration du bilan carbone.
- les conditions de surperformance seront basées sur les critères suivants :
 - la croissance du BNPA (pour 30 % des actions de surperformance) ; et
 - le TSR Elior (pour 30 % des actions de surperformance) dont 50% soumises à la surperformance du TSR Elior par rapport au TSR Panel et 50 % soumises à la surperformance du TSR Elior par rapport au TSR Indice.
 - trois critères RSE (pour 40% des actions de surperformance) dont :
 - 1/3 soumises à la surperformance en termes de taux de fréquence des accidents ;
 - 1/3 soumises à la surperformance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;

⁴ Voir section 3.1.6.1 du Document d'Enregistrement Universel pour les définitions qui suivent, à savoir : BNPA, TSR.

- 1/3 soumises à la surperformance en termes d'amélioration du bilan carbone.

Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de cinq années à compter de la date d'attribution des actions.

- **Concernant les membres du *Leaders Committee et des hauts potentiels* (Plan 2021/2) :**

- les conditions de performance seront basées sur les critères suivants :
 - la croissance du BNPA (pour 60 % des actions de performance) ; et
 - trois critères RSE (pour 40% des actions de performance) dont :
 - 1/3 soumises à la performance en termes de taux de fréquence des accidents ;
 - 1/3 soumises à la performance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;

- 1/3 soumises à la performance en termes d'amélioration du bilan carbone.

- les conditions de surperformance seront basées sur les critères suivants :

- la croissance du BNPA (pour 60 % des actions de surperformance) ; et
- trois critères RSE (pour 40% des actions de surperformance) dont :
 - 1/3 soumises à la surperformance en termes de taux de fréquence des accidents ;
 - 1/3 soumises à la surperformance en termes d'amélioration du pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ;
 - 1/3 soumises à la surperformance en termes d'amélioration du bilan carbone.

Les actions de surperformance seront soumises à une période de conservation de cinq années à compter de la date d'attribution des actions.

Présentation des plans d'attribution gratuite d'actions Elior Group 2022

Dans un contexte du marché de l'emploi de plus en plus tendu et concurrentiel dans les différents pays où le Groupe opère, le conseil d'administration a estimé qu'il était nécessaire et dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires de poursuivre l'attribution d'instruments destinés à renforcer la motivation des principaux dirigeants et à favoriser la rétention des talents sur la durée. Cette attribution est d'autant plus importante que le plan d'actions gratuites long terme de 2018, ainsi que, très probablement, celui de 2019 et 2020 sont très fortement impactés en raison de la crise Covid-19.

Aussi, le conseil d'administration a, le 23 novembre 2021, prévu de faire usage en 2022 de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 26 février 2021, en vue de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des salariés du groupe Elior qui sont membres (i) de l'Executive et du Management Committees, (ii) du Leaders Committee et (ii) des hauts potentiels.

De même qu'en 2021, l'acquisition des actions attribuées gratuitement au titre de cette autorisation seront soumises à des conditions de présence et/ou des conditions de performance exigeantes fixées par le conseil d'administration sur recommandation du comité des rémunérations. L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné à (i) une condition de présence appréciée sur trois années et/ou (ii) des conditions de performance mesurées sur trois années. Pour le plan 2022, les critères de performance seront :

- la croissance du BNPA et, pour les membres du management committee, la performance du TSR d'Elior Group par rapport à celui de l'indice Next 20 et par rapport à un panel d'entreprises comparables
- l'amélioration des trois critères RSE qui suivent, audités sur la base annuelle du rapport RSE (les « Critères RSE ») :
 - le taux de fréquence des accidents ;
 - le pourcentage de femmes dans la population « Leaders » ; et
 - le bilan carbone.

3.1.7.3.8 Tableau sur les options de souscription d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix d'exercice	
		Plan 2021/1	Plan 2021/2
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)	4 124 710	8,74 €	10,49 €
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

3.1.7.3.9 Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (Tableau n°10 de l'annexe 4 du Code Afep-Medef)

Dirigeant mandataire social	Exercice 2019/2020	Exercice 2020/2021
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	Sans objet	
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	Voir la section 3.1.7.2.b) iii) du Document d'Enregistrement Universel	

3.1.7.3.10 Tableau sur les contrats de travail et engagements pris au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux (Tableau n°11 nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Début de mandat	Fin de mandat	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
			Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Gilles Cojan <i>Président du conseil d'administration</i>	01.11.2017	AG 2023		X		X		X		X
Philippe Guillemot <i>Directeur général</i>	5.12.2017	AG 2022		X		X	X ¹		X ¹	

¹ Voir la section 3.1.6.2.3-4 du Document d'Enregistrement Universel.

3.1.7.3.11 Tableau de comparaison du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard des salariés du Groupe

Les ratios d'équité sont présentés conformément aux dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance des entreprises, dite PACTE, et aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021.

Les éléments de rémunération correspondent aux éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice sur une base brute, incluant la rémunération fixe, la rémunération variable, les rémunérations exceptionnelles et les instruments de rémunération long terme attribués et valorisés à leur date d'attribution ainsi que les avantages en nature perçus.

La population prise en compte pour établir ces ratios regroupe les salariés de toutes les sociétés du Groupe en France, soit 100% des effectifs du Groupe en France.

La méthodologie de calcul adoptée correspond à un calcul des rémunérations, au prorata des durées respectives des personnes présentes, sur une base équivalent temps plein et qui correspond à une rémunération annuelle année pleine.

	Exercice 2016/2017	Exercice 2017/2018	Exercice 2018/2019	Exercice 2019/2020	Exercice 2020/2021
Evolution (en %) de la rémunération du Directeur Général, mandataire social	-19,28%	-19,59%	37,31%	-33,72%	208,53%
Périmètre France					
<i>Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés</i>	-0,40%	1,26%	1,26%	-0,74%	1,57%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	145,36	115,42	156,52	104,52	317,47
<i>Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent</i>	-18,95%	-20,59%	35,60%	-33,23%	203,76%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	172,57	136,68	185,04	122,95	377,72
<i>Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent</i>	-19,27%	-20,80%	35,39%	-33,56%	207,22%
Evolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil d'Administration : Gilles Cojan					
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
<i>Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés</i>			1,26%	-0,74%	1,57%
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés		19,27	18,93	13,62	14,20
<i>Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent</i>			-1,80%	-28,03%	4,25%
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés		22,82	22,38	16,02	16,89
<i>Evolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent</i>			-1,96%	-28,39%	5,44%
Performance du Groupe					
Chiffre d'Affaires en m€	6 421,9	4 886	4 923	3 967	3 690
<i>Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent</i>		-23,92%	0,76%	-19,42%	-6,98%
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies en m€	309,9	127	160	-86	-86
<i>Evolution (en %) par rapport à l'exercice précédent</i>		-59,02%	25,98%	-153,75%	0,00%

Eléments d'explications de la variation des ratios :

- 2016/2017 : année pleine du mandat de Philippe Salle, en qualité de président directeur général ; il convient de noter que dans les données concernant les performances de la Société intègrent les activités de concession qui ont été cédées en juillet 2019.
- 2017/2018 : rémunérations cumulées, au prorata des durées respectives des mandats de Philippe Salle, en qualité de président directeur général, de Philippe Guillemot, en qualité de directeur général et de Gilles Cojan en tant que Président du Conseil d'administration. Philippe Guillemot et Gilles Cojan ont pris leurs fonctions en décembre 2017. Les performances de la Société n'incluent pas celles des activités de concessions cédées en juillet 2019.
- 2018/2019 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration. Les évolutions de rémunération du directeur général et de la rémunération moyenne des salariés d'Elior Group s'expliquent principalement par le versement d'un variable reflétant les performances financières du Groupe sur l'exercice.
- 2019/2020 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration. La baisse de rémunération du

directeur général et de la rémunération moyenne des salariés d'Elior Group s'explique principalement par une baisse comprise entre 20 % et 25 %, pendant cette année de crise sanitaire Covid-19, de leur rémunération durant quelques mois pour alimenter le fonds de solidarité Elior Group (fonds de solidarité qui a pour vocation de venir en aide aux salariés ayant connu des difficultés financières durant cette période) mais également par une baisse de la rémunération variable versée durant l'exercice. La baisse de rémunération des salariés en France est principalement liée à une baisse de la rémunération variable versée.

- 2020/2021 : année pleine du mandat de (i) Philippe Guillemot en qualité de directeur général et (ii) Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration. L'évolution de la rémunération de Philippe Guillemot sur l'exercice 2020/2021 est la conséquence directe du montant résultant du calcul de sa rémunération variable sur l'exercice (en 2019/2020, sa rémunération variable a été égale à zéro) et du fait que son salaire de base 2019/2020 avait fait l'objet d'une réduction au plus fort de la crise et à l'attribution sur l'exercice 2020 / 2021 de plans de rémunération long terme : les Unités de Performance 2021 et les Unités de Surperformance Boursière (cf. section 3.1.6.2.3.3 du présent document d'enregistrement universel 2019/2020).

3.1.7.4 État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du conseil d'administration depuis le 1^{er} octobre 2020 et jusqu'au 30 novembre 2021 sur les titres de la Société (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total (en euros)
BIM	Personne étroitement liée à SOFIBIM, administrateur	Actions	Nantissement	13/11/2020	5,120	5 199 350	26 646 668,75
BIM	Personne étroitement liée à SOFIBIM, administrateur	Actions	Nantissement	5/01/2021	5,360	1 333 334	7 146 670,24
BIM	Personne étroitement liée à SOFIBIM, administrateur	Actions	Nantissement	17/03/2021	6,470	4 000 000	25 880 000,00
Emesa Corporacion Empresarial S.L	Administrateur	Actions	Cession	19/04/2021	6,655	9 338 518	62 147 837,29
Emesa Corporacion Empresarial S.L	Administrateur	Actions	Dénouement en actions d'une opération de collar	21/05/2021	6,5850	4 000 000	26 340 000,00
Gilles Cojan	Président du conseil d'administration	Actions	Achat	09/09/2021	5,6833	79 622	452 515,71
Gilles Cojan	Président du conseil d'administration	Actions	Achat	10/09/2021	5,9406	37 685	223 871,51
Gilles Cojan	Président du conseil d'administration	Actions	Achat	13/09/2021	5,950	2 896	17 231,20
Gilles Cojan	Président du conseil d'administration	Actions	Achat	14/09/2021	5,999	22 551	135 283,45
Gilles Cojan	Président du conseil d'administration	Actions	Achat	20/09/2021	6,282	122 913	772 139,47

3.2 GESTION DES RISQUES

À la date d'enregistrement de ce document, les risques majeurs ou facteurs de risque décrits ci-après sont ceux que le Groupe estime susceptibles de se produire en fonction d'une probabilité d'occurrence, et d'affecter de manière significative son activité, sa situation financière, son image ou de limiter sa capacité à atteindre ses objectifs. Le Groupe pourrait également être affecté par la survenance de risques non décrits ici car jugés non significatifs ou qui auraient émergé. Le Groupe a procédé, comme chaque année, à la revue et à l'analyse de ses risques. Il en résulte une mise sous contrôle de ceux-ci toujours plus attentive. La direction générale du Groupe a instauré une gouvernance consistant à nommer, par risque majeur, un ou plusieurs « Group Risk Leader(s) »

parmi les membres du comité exécutif. Pour chacun d'entre eux sont précisées la « Spécificité de l'exposition » ainsi que la « Description du risque ». A chaque risque sont associés des tâches et des contrôles clés qu'il convient d'appliquer pour tenter d'éviter leur survenance ou limiter leurs éventuels impacts. Des exemples de ces mesures sont donnés pour chaque risque dans le paragraphe ci-après intitulé « Exemple d'éléments de maîtrise de risque ». Le Risk Leader s'assure que cet environnement de contrôle est diffusé et connu de l'ensemble du Groupe. L'audit interne, par ses missions sur sites, s'assure quant à lui par voie d'échantillonnages que la diffusion et l'application sont correctes.

En raison de la crise liée au coronavirus, le Groupe a décidé d'effectuer une revue des 23 risques communiqués en 2020 afin d'identifier parmi eux les risques les plus significatifs et spécifiques. Suite à cette analyse, le Groupe a décidé de se focaliser sur 11 risques. Ces derniers ont ensuite été mis à jour afin de prendre en compte les enseignements tirés de la crise.

Les 12 autres risques non identifiés comme les plus significatifs et spécifiques continuent toutefois à être suivis par le contrôle interne. Le choix d'une communication recentrée sur les 11 risques les plus significatifs et spécifiques dans cette sortie de crise permet une communication plus spécifique et priorisée de la gestion des risques du Groupe.

4 catégories de risques ont été identifiées au sein des 11 risques :

Catégories de risque	Nombre	Pourcentage
Opérationnels	6	55%
Finances	2	18%
Ressources humaines	2	18%
IT	1	9%
Total	11	100%

La hiérarchisation des facteurs de risques a été effectuée en tenant compte de l'ampleur estimée de leur impact défavorable (criticité nette), après prise en compte des éléments de maîtrise considérés comme efficaces :

- Importante ***
- Tolérable **
- Acceptable *
- Négligeable

Le département de gestion des risques a procédé à un exercice de cotation des 11 risques. Ces cotations ont été réalisées par les « Zone Risk Leaders » (directeurs généraux des business units) et leurs référents techniques (membres des comités exécutifs des business units). Le déploiement du plan d'audit permettra d'effectuer une revue indépendante de cette cotation. Celle-ci sera mise à jour progressivement en fonction du déploiement du plan d'audit.

La cotation comprend trois critères. Les critères de potentialité et d'impact amènent à un risque brut. Chaque risque est adressé par des tâches et des contrôles clés mis en place par le Groupe, apportant un niveau de maîtrise et permettant de calculer la criticité nette communiquée ici.

Catégorie	Libellé du risque	Risque Brut	Risque Net
Catégorie 1 : Opérationnels	Sécurité alimentaire et qualité des menus	**	*
	Gestion de crise	*	Négligeable
	Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus	*	Négligeable
	Perte de contrats clés	*	Négligeable
	Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats	*	Négligeable
	Chaîne d'approvisionnement et logistique	*	Négligeable
Catégorie 2 : Finances	Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts)	***	Négligeable
	Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles - Fraude	*	Négligeable
Catégorie 3 : Informatique	Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles	**	*
Catégorie 4: Ressources humaines	Personnes clés	**	*
	Evolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité	*	Négligeable

***Importante
**Tolérable
*Acceptable
Négligeable

3.2.1 Risques opérationnels

3.2.1.1 Sécurité alimentaire et qualité des menus (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé au risque lié à la sécurité sanitaire du fait de la quantité des repas servis.

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques liés à la sécurité et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire pouvant le conduire à faire l'objet d'actions en responsabilité et ainsi nuire à sa réputation et à ses résultats ou encore affecter ses relations avec ses clients.

L'activité principale du Groupe est la fabrication et le service de repas ainsi que la vente de produits alimentaires dans le cadre de la fourniture de services externalisés (restauration collective). Par conséquent, le Groupe est particulièrement exposé à des préjudices résultant de craintes avérées ou supposées concernant la sécurité ou la qualité de l'alimentation qu'il propose. Des méthodes inadaptées, des outils de production ou des comportements inappropriés pourraient nuire à la qualité des prestations alimentaires fournies. Des plaintes pour

cause de maladies ou autres préjudices liés à de l'alimentation contaminée, périmée, mal étiquetée ou altérée pourraient nécessiter la mise en œuvre de mesures coûteuses destinées à les traiter, telles que le retrait des produits de la vente ou la destruction de produits et de stocks impropres à la consommation.

Les activités de restauration du Groupe s'appuient sur le strict respect par ses employés des normes applicables aux activités de préparation des aliments et de restauration. Les plaintes liées à la qualité et à la préparation des aliments sont fréquentes dans le marché de la restauration collective et peuvent survenir à tout moment. Si le Groupe était reconnu comme négligent en matière de sécurité alimentaire, il pourrait être exposé à une responsabilité importante qui pourrait avoir une incidence défavorable sur son résultat d'exploitation. Même si ces plaintes sont sans fondement, toute publicité négative subie par le Groupe et relative à la sécurité alimentaire peut avoir une incidence sur sa réputation et impacter défavorablement les ventes.

Les activités de restauration du Groupe l'exposent également à des risques inhérents à l'industrie alimentaire, tels que le risque de contamination généralisée ainsi que les problèmes liés à la traçabilité des produits, à la nutrition et aux autres problèmes en matière de santé. Dans certains cas, les fournisseurs de produits

alimentaires sont contraints de rappeler des produits mis en vente. En conséquence, le Groupe peut être contraint de retirer certains produits de son stock et avoir recours aux livraisons par d'autres fournisseurs. De tels événements peuvent engendrer de fortes perturbations pour les activités du Groupe.

En cas de crise sanitaire, l'activité peut varier considérablement (fermeture partielle ou complète de sites) rendant la continuité d'activité et l'application des règles d'hygiène et de sécurité plus complexes.

Il convient de noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de mauvaise hygiène et sécurité alimentaire, respect des besoins nutritionnels des clients.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Formation des collaborateurs aux procédures relatives à l'hygiène (HACCP) et la sécurité au travail ;
- Référencement et suivi de la performance des fournisseurs ;
- Veille réglementaire relative à l'hygiène et communication aux employés ;
- Suivi des alertes produits permettant une amélioration continue ;
- Processus de communication en cas d'incident (cf. risque Gestion de crise) ;
- Identification de responsables hygiène et production ;
- Elaboration d'un plan de continuité en cas de pandémie ou de crise sanitaire et des mesures sanitaires à mettre en place ;
- Affichage, à destination des convives, des mentions légales obligatoires (origine des produits, allergènes, etc.).

3.2.1.2 Gestion de crise (Risque Brut : Acceptable/ Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à un risque lié à la sécurité sanitaire pouvant impacter significativement son image.

Le Groupe est implanté principalement dans cinq pays et emploie environ 99 000 collaborateurs sur 15 000 sites et 22 700 restaurants et points de vente.

Description du risque

Le Groupe est exposé à des risques alimentaires et non alimentaires pouvant nuire à sa réputation et avoir une incidence défavorable sur le cours de bourse. Le Groupe est particulièrement exposé à une promotion négative de son image résultant de la communication d'informations avérées ou supposées.

Une mauvaise préparation à la gestion de crise pourrait perturber la tenue des activités et favoriser la perte d'agrément. Une gestion inadaptée d'une crise postérieurement à sa survenance, comme l'absence de communication face au signalement d'un incident alimentaire avéré ou non, relayé par les médias ou diffusé sur un réseau social, pourraient remettre en cause l'implication des cadres dirigeants quant à la gestion des dispositifs de prévention des risques.

Certains événements constitutifs des scénarios de crise, non anticipés, par pays ou par activité, pourraient révéler des faiblesses dans l'établissement de la cartographie des risques et dans les procédures de gestion du plan de crise. Une communication interne mais aussi externe mal maîtrisée pourrait porter atteinte à l'image du Groupe et avoir des répercussions sociales et économiques négatives. Des clients sous contrat ou des prospects potentiels pourraient décider de résilier ou de ne pas renouveler un contrat, voire d'en réévaluer les termes de façon moins avantageuse.

Covid-19

Le Groupe a été impacté par la crise sanitaire résultant de l'épidémie Covid-19 et par les mesures de confinement prises dans les pays où il opère. Le secteur de la restauration collective et plus particulièrement les segments de marchés « Business & Industry » et « Enseignement » ont été sévèrement impactés.

Causes / Risques	Conséquences	Impacts
<ul style="list-style-type: none"> - Absence de vaccin - Mesures barrières sanitaires inefficaces - Impossibilité pour les Etats de stopper/ralentir la propagation 	<ul style="list-style-type: none"> - (Re) confinement des partenaires du Groupe, des salariés du Groupe et/ou des convives 	<ul style="list-style-type: none"> - Fermetures de sites et pertes de chiffre d'affaires pendant cette période - Salariés du Groupe infectés ou en détresse - Stocks obsolètes - Récession économique entraînant la faillite de clients, de fournisseurs ou de partenaires - Fraude et non-conformité du fait de la diminution des contrôles, de la baisse de la vigilance et de la hausse de la pression sur les résultats - Recherche et obtention de financement créant de nouvelles dettes et obligations - Baisse de la rentabilité : relocalisation des achats ou des fournisseurs entraînant une hausse des prix, coûts de la mise en place sur les sites des gestes barrières sanitaires, baisse des volumes... - Télétravail, modification du modèle - Augmentation des coûts sociaux (fermeture de sites, activité partielle...)

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Identification des principales menaces qui pèsent sur le Groupe (y compris non alimentaires) ;
- Mise en place d'un plan de gestion de crise alimentaire et non alimentaire ;
- Cellule de gestion de crise Groupe ;
- Sensibilisation/formation des acteurs concernés.

Covid-19

Dans ce contexte, le Groupe a veillé à renforcer le respect des règles d'hygiène préconisées, a lancé le recours à l'ensemble des dispositifs d'aide existants, a privilégié le maintien de l'emploi tant que cela était possible, notamment en favorisant la mobilité interne. Lorsque cela ne fut pas possible, l'activité partielle a été mise en place.

Pendant la crise sanitaire, le Groupe a décidé de centrer les missions d'audit interne sur :

- l'analyse de l'efficacité des dispositifs de gestion de crise
- la priorisation des tâches et contrôles clés en vue du redémarrage progressif des activités.

3.2.1.3 Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe, dont la gestion est fortement décentralisée est implanté dans plusieurs pays et sur plusieurs marchés, il

totalise 15 000 sites et 22 700 restaurants et points de ventes.

Les activités de prestations de services du Groupe sont exercées sur les sites des clients et au travers de contrats.

Description du risque

Le Groupe peut ne pas réussir à prévoir, gérer et contrôler l'évolution de ses bénéfices et de ses principaux coûts opérationnels, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la rentabilité de ses activités.

Parmi les principaux coûts opérationnels du Groupe, le coût des produits alimentaires constitue un élément clé des charges d'exploitation. L'activité de restauration collective du Groupe dépend notamment de sa capacité à acheter des produits alimentaires et à préparer des repas à moindre coût. Le coût des produits alimentaires est variable et leur prix est soumis au risque d'inflation. L'inflation du prix des produits alimentaires peut provenir de plusieurs facteurs, tels que, notamment, des pénuries en raison de mauvaises conditions météorologiques ou l'augmentation des prix du pétrole et des transports. Le Groupe compte également parmi ses principaux coûts opérationnels les coûts sociaux en raison d'activités nécessitant un personnel important et souvent qualifié, autour des métiers de la table et/ou du service aux entreprises. La capacité du Groupe à anticiper l'évolution de ces coûts et à les contrôler est clé pour assurer un pilotage efficace de sa performance économique. Dans le cadre de ses activités relevant de la restauration collective et des services, la capacité du Groupe à répercuter la hausse des coûts est déterminée par les termes des contrats auxquels il est partie. L'importance du risque auquel le Groupe doit faire face, en raison de l'évolution des coûts et de leur incidence sur la rentabilité probable, varie en fonction des types de contrats que le Groupe a

conclus. Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de les renégocier en temps utile, et il serait alors exposé à des pertes en raison de coûts plus élevés que prévus. La gestion de situations conflictuelles en résultant pourrait également impacter la qualité des relations commerciales du Groupe avec ses clients.

Par ailleurs, même si le Groupe est en mesure de transférer la hausse des coûts sur ses clients via des clauses de révision de prix, il pourrait perdre des parts de marché en raison d'une dégradation de la valeur perçue de ses services en cas de prestation déficiente ou de divergence d'interprétation du contrat. Toute incapacité du Groupe à contrôler les coûts ou à s'adapter à leur hausse pourrait donc avoir une incidence défavorable significative sur l'évolution de ses bénéfices et sur sa situation financière.

D'un point de vue opérationnel, des événements comme la non-atteinte des objectifs commerciaux (faible taux de conversion des prospects, faible taux de développement commercial, diminution du taux de rétention des contrats, pertes de contrats en cours d'exercice, etc.) pourraient nuire au développement et à la rentabilité des activités du Groupe. Aussi, une dérive des charges salariales, liées à des causes endogènes et exogènes (taux AT, inflation, vieillissement...) viendrait nuire à l'atteinte des bénéfices attendus et estimés en début de contrat.

L'absence de révision des budgets et des prévisions économiques au cours de l'année en fonction de l'activité réelle (notamment en cas de crise sanitaire) pourrait entraîner des écarts budgétaires qui, s'ils n'étaient pas corrigés, ne permettraient pas l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe à court et moyen terme.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Anticipation/Gestion des litiges ;
- Elaboration d'un budget annuel comptable, statistique et financier adapté à l'environnement et à l'activité ;
- Suivi mensuel de l'activité économique par contrat ;
- Contrôle des données de paie ;
- Procédure de validation annuelle des budgets ;
- Revalorisation des prix contractuels appliquée régulièrement ;
- Evaluations comparatives, visites de sites, vérifications préalables approfondies et recours à des expertises techniques visant à anticiper les coûts unitaires et la saisonnalité des services ;

- Insertion dans les contrats d'une clause spécifique en cas de crise sanitaire (telle que la suspension du contrat).

3.2.1.4 Perte de contrats clés (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe réalise l'essentiel de ses prestations dans un contexte de sous-traitance contractuelle sur les sites des clients.

Les contrats représentent des actifs volatiles car les menaces pesant sur ceux-ci sont nombreuses : concurrence, internalisation par le client, fermeture de site...

Description du risque

Les activités de prestations de restauration collective et des services du Groupe sont réalisées en application de contrats qui sont soit à durée déterminée soit à durée indéterminée mais qui contiennent des dispositions qui permettent aux clients du Groupe de mettre fin au contrat sous réserve de respecter un préavis.

Les contrats peuvent notamment être résiliés ou non renouvelés, si l'un des concurrents du Groupe offre un service identique à un prix inférieur ou en cas d'évolution des marchés.

L'activité du Groupe dépend de sa capacité à renouveler ses contrats et à gagner de nouveaux contrats dans des conditions économiques favorables.

Le Groupe ne peut anticiper le fait qu'un client décide de résilier ou de ne pas renouveler un contrat. En outre, lorsque les contrats sont renouvelés, leurs termes et conditions peuvent être moins avantageux que ceux des contrats précédents ou peuvent imposer au Groupe de réaliser des investissements importants.

Certains clients du Groupe pourraient décider de ré-internaliser certaines prestations fournies par le Groupe (restauration collective et/ou service). Ils peuvent aussi décider de délocaliser leurs sites d'activité ou de changer leur stratégie. Avec la crise sanitaire et la standardisation du télétravail, les besoins des clients ont évolué.

La perte d'un contrat important ou la perte simultanée de plusieurs contrats pourraient 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.

Il convient de noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non-adaptation aux nouvelles attentes des convives.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Programme de fidélisation ;
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction des clients et des convives ;
- Gestion active des contrats par typologie de clients ;
- Stratégie commerciale étudiée pour éviter la dépendance à un secteur ou à un groupe de clients ;
- Etude/Anticipation de l'évolution des marchés et de leurs attentes actuelles et futures.

3.2.1.5 Suivi des contrats, stratégie client (fidélisation), rentabilité des contrats (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Les activités du Groupe sont implantées dans des pays de cultures différentes. De ce fait, même si les contrats disposent souvent de clauses générales préétablies, ils comportent également, pour bon nombre d'entre eux, des clauses spécifiques résultant de négociations pouvant conduire à des responsabilités supplémentaires.

Le Groupe utilise pour plusieurs de ses marchés des marques de franchiseurs.

Enfin, les activités à faible marge exercées par le Groupe nécessitent une attention constante au niveau de sa politique de crédit management.

Description du risque

Certains contrats peuvent contenir des clauses pouvant mettre en jeu la responsabilité du Groupe ou lui faire supporter des risques mal appréhendés ayant une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation.

Le Groupe est tributaire de la capacité de ses clients à payer les services qu'il leur fournit. Si un client rencontre des difficultés financières, ses paiements peuvent être considérablement retardés et le Groupe pourrait finalement ne pas être en mesure de percevoir les sommes

qui lui sont dues en vertu des contrats correspondants, le contraignant à une remise de dette. Des incidents de paiement importants ou récurrents pourraient avoir des conséquences défavorables sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

La crise sanitaire a souligné l'importance d'avoir dans les contrats clients, lorsque cela est possible, des dispositions permettant au Groupe de continuer ses activités de manière alternative.

Il convient de noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non adaptation aux nouvelles attentes des convives.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Procédures de validation des réponses aux appels d'offre ;
- Procédures de validation des contrats avec analyse des risques ;
- Workflow intégré de validation des engagements contractuels ;
- Processus et outils de construction de l'offre homogènes ;
- Analyse des responsabilités et des garanties d'assurances en amont de la signature des contrats ;
- Analyse de la solvabilité client ;
- Insertion de dispositions contractuelles spécifiques.

3.2.1.6 Chaîne d'approvisionnement et logistique (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe doit fournir en produits alimentaires et non alimentaires, avec régularité, 15 000 sites et 22 700 restaurants et points de ventes, tout en minimisant les risques sanitaires collectifs et individuels.

Description du risque

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs. Le nombre de fournisseurs clés est restreint. En cas de défaillance de l'un d'entre eux, il serait difficile pour le Groupe de répondre à ses besoins en approvisionnement.

En cas de litige avec un fournisseur ou de difficultés financières subies par un fournisseur, la livraison de produits pourrait être retardée ou annulée et le Groupe

pourrait être contraint de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs à des conditions moins favorables.

Par ailleurs, un certain nombre d'éléments indépendants de la volonté du Groupe et de celle de ses fournisseurs pourrait nuire ou perturber sa chaîne d'approvisionnement. Il peut s'agir de conditions météorologiques défavorables, de catastrophes naturelles telles que des tremblements de terre ou des ouragans, des décisions gouvernementales, des incendies, des actes de terrorisme, du déclenchement ou de l'aggravation de conflits armés, des épidémies, des accidents du travail ou tout autre problème de santé et de sécurité au travail, des grèves, des droits de douane ou des restrictions à l'importation (Brexit).

L'activité de restauration du Groupe dépend également de sa capacité à acheter des produits alimentaires et préparer des repas à moindres coûts (cf. risque Déconnexion de l'évolution des revenus avec celle des coûts opérationnels actuels et prévus).

Une hausse du prix des denrées alimentaires ou des coûts d'approvisionnement pourrait affecter la rentabilité du Groupe si celui-ci n'est pas en mesure de répercuter cette hausse dans le prix des prestations qu'il rend à ses clients.

Il convient de noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de non prise en compte des critères RSE dans les pratiques d'achats.

Il convient de noter qu'une partie de ce risque concerne également la compliance : cf. risque de baisse de prix accordées ou obtenues hors du cadre légal.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Détermination d'une stratégie d'achats Groupe ;
- Identification des besoins en approvisionnement (produits) et sélection des fournisseurs ;
- Référencement fournisseurs ;
- Utilisation de contrats d'achats « standards » ou « types », notamment pour les contrats cadres ;
- Suivi de la performance des fournisseurs ;
- Audits par des laboratoires indépendants, analyses bactériologiques sur sites ;
- Veille réglementaire et suivi des alertes produits.

3.2.2 RISQUES FINANCIERS

3.2.2.1 Financement, crédit, service de la dette (dette, remboursement, refinancement, prêts) (Risque Brut : Important / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe a la particularité d'être fortement décentralisé et de réaliser l'essentiel de ses prestations au travers de contrats de sous-traitance.

Description du risque

La capacité du Groupe à emprunter auprès des banques ou lever des fonds, notamment sur les marchés financiers, pour répondre à ses besoins en financement nécessite des conditions de marché favorables. Les crises financières touchant des régions géographiques ou des secteurs économiques particuliers ont conduit, au cours des dernières années, et pourraient conduire à l'avenir, à de fortes baisses du cours des devises, des actions et autres actifs, menaçant les systèmes financiers et les économies concernés. Si des sources de financement suffisantes n'étaient pas disponibles à l'avenir, quelle qu'en soit la raison, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de satisfaire ses besoins de financement, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur ses activités et sa situation financière.

Le Groupe supporte un endettement contrôlé. Toutefois, celui-ci induit des conséquences négatives, car le Groupe doit consacrer une part significative de ses flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles à la rémunération et au remboursement de sa dette, l'exposant au ralentissement de l'activité ou aux conditions économiques défavorables. Cette situation limite la capacité du Groupe dans sa stratégie d'investissements, de croissance externe, d'emprunt de fonds supplémentaires ou pour la levée de capitaux.

Les flux de trésorerie au niveau de la holding proviennent principalement de la perception de dividendes, des intérêts et du remboursement de prêts intra-groupe par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires.

Le Contrat de Crédit Senior impose au Groupe de se conformer à des covenants, notamment financiers, et des ratios spécifiques usuels pour ce type de contrats. Celui-ci pourrait affecter sa capacité à exercer ses activités et limiter sa capacité à réagir en fonction des conditions du marché ou encore à saisir des opportunités commerciales qui se présenteraient.

En cas de défaut auquel il ne serait pas remédié ou renoncé, les créanciers concernés pourraient mettre fin à leur engagement et/ou exiger que tous les montants en cours deviennent immédiatement exigibles.

Le Groupe opère dans des pays de la zone euro. Les principaux pays hors zone euro sont la Grande-Bretagne et les États-Unis. Ainsi, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Le financement externe du Groupe est principalement libellé en euro (cf. refinancement du Groupe en juillet 2021).

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt, certains étant indexés sur le taux interbancaire offert européen (EURIBOR) ainsi que sur le taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) ou tout autre taux qui viendrait le remplacer, pour le dollar américain, majorés d'une marge applicable. Le Groupe est exposé à la volatilité de ces taux, qui pourrait entraîner l'augmentation des charges d'intérêts, la réduction des flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limiter le service de la dette.

Les sources de liquidité du Groupe sont explicitées dans la section 4.8.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent : Document d'Enregistrement Universel. Le Groupe dispose de lignes de crédit renouvelables, la disponibilité de celles-ci étant soumise à des covenants et autres engagements usuels.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risques de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. La valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2020 et 2021, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Calcul du besoin de financement dans le budget, le business plan et le plan stratégique ;
- Analyse de l'adéquation du besoin de financement avec les financements en place au niveau du budget, du business plan et du plan stratégique ;
- Plan de gestion du BFR ;
- Mise en place de financements spécifiques du BFR ;

- Analyse au niveau du budget, du business plan et du plan stratégique des covenants présents dans les contrats de financement ;
- Maintien ou mise en place de financements confirmés long terme : crédit syndiqué, placement privé, placement obligataire public, contrats d'affacturage et de titrisation ;
- Gestion de long terme de la relation avec les prêteurs: présentations annuelles des comptes et conférences téléphoniques d'information ;
- Politique du risque de liquidité avec maintien d'un niveau de cash disponible minimum, prévisions de trésorerie roulantes à court et moyen termes ;
- Poursuite du plan de réduction de la dette ;
- Poursuite de la diversification et de la gestion des ré-étalements de dettes lorsque cela est nécessaire, optimisation de la gestion des conditions bancaires du Groupe ;
- Les activités du Groupe étant réalisées sur une base essentiellement locale, l'exposition du Groupe au risque de change est limitée ;
- Analyses de sensibilité aux risques sur taux de change et d'intérêt ;
- Absence de position spéculative.

3.2.2.2 Contrôle des espèces et des flux de trésorerie disponibles – Fraude (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe opérant ses activités sur 22 700 restaurants et points de ventes répartis dans plusieurs pays et gérés par un grand nombre de collaborateurs, le maniement d'espèces par un grand nombre de collaborateurs est considérable.

Description du risque

Le Groupe est exposé à un risque de détournement de fonds au niveau de chacune de ses exploitations de restauration. Les agents opérationnels pourraient ne pas enregistrer l'ensemble des ventes et/ou des encaissements sur les systèmes d'information prévus. Des montants significatifs d'espèces stockées sur les exploitations pourraient faire l'objet d'actes frauduleux (vols, détournements).

De même, la traçabilité des fonds pendant leur transfert vers les organismes bancaires, ainsi que l'enregistrement comptable des fonds, pourraient être déficients.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à la potentielle insolvabilité de ses clients (entreprises ou collectivités) qui peut évoluer positivement ou négativement, rendant le recouvrement des factures émises incertain.

Le Groupe est également exposé au risque de fraudes externes intentionnelles (usurpation d'identité, changement de coordonnées bancaires, prise de contrôle de poste informatique...).

Il convient de noter qu'une partie de ce risque concerne également la compliance : cf. risque de faible contrôle des paiements en espèces.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Suivi des litiges ;
- Réalisation d'étude de solvabilité des prospects ;
- Gestion automatisée des relances clients ;
- Tenue de comités de crédit clients réguliers visant au suivi des créances échues, des clients à risque, des litiges et du DSO ;
- Mise en place de pouvoirs bancaires et de procédures internes strictes de contrôle des règlements ;
- Limitation des délégations de règlements au back-office ;
- Sécurisation des moyens de paiement ;
- Réalisation et diffusion d'une note "anti-fraude externe" à toute l'organisation finance visant à sensibiliser les employés aux différents risques de fraudes et rappelant les comportements et réactions à avoir le cas échéant ;
- Revue du poste client (reporting DSO mensuel) ;
- Inventaire permanent/régulier des pouvoirs bancaires.

3.2.3 Risques IT

3.2.3.1 Perte/Vol/Fuite d'informations sensibles (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est exposé spécifiquement au risque lié à la perte, au vol et à la fuite d'informations sensibles du fait du nombre important de collaborateurs.

Description du risque

La direction des systèmes d'information Groupe, rattachée au directeur général, est chargée de concevoir et de mettre en place la stratégie système d'information du Groupe, notamment les applications comptables et financières, et de veiller à la protection de l'information et à la continuité d'activité. Elle accompagne la transformation numérique du Groupe.

Les systèmes d'information des filiales étrangères du Groupe sont principalement sous la responsabilité des directions des systèmes d'information de chaque zone et s'appuient aussi, partiellement, sur des applications fournies par le département IT Corporate. La direction des systèmes d'information Groupe définit la stratégie et les standards informatiques et digitaux du Groupe. De plus, elle coordonne et assiste les mises en place et les évolutions des systèmes d'information.

Les principes de coordination étroite d'une part et de séparation claire des rôles entre maîtrise d'œuvre par la direction des systèmes d'information et maîtrise d'ouvrage par les utilisateurs (direction du contrôle financier, direction financière, directions des ressources humaines, directions opérationnelles...) d'autre part, sont appliqués dans le Groupe pour le développement de nouveaux systèmes d'information ainsi que pour l'actualisation des systèmes existants. Ceci permet de garantir autant que possible la bonne adaptation des systèmes aux besoins d'analyse, de contrôle et de pilotage des opérations.

Au sein de la direction des systèmes d'information Groupe et en lien fonctionnel fort avec l'ensemble des directions du Groupe, le responsable de la sécurité des systèmes d'information (« RSSI ») maintient la politique générale de sécurité du système d'information (y compris la sécurité physique et logique). Cette politique présente notamment les risques majeurs de sécurité des systèmes d'information et décrit les rôles du Comité de Pilotage Sécurité du Système d'Information présidé par le directeur général avec la participation, notamment, du directeur financier Groupe et celle de responsables opérationnels.

À mesure que les programmes de transformation numérique du Groupe progressent, les risques pourraient augmenter également et, par conséquent, nécessiter un suivi spécifique. Le risque que des données sensibles ou confidentielles soient volées (numéro de sécurité sociale, code bancaire, etc.) ou rendues accessibles aux parties qui pourraient en abuser, le risque que des données nous échappent ou servent d'autres intérêts, et le risque que des données confidentielles soient récupérées par des tiers, internes ou externes, occupent une place importante. Enfin, l'utilisation accrue d'objets connectés à Internet (« Internet of things » ou IoT) pourrait également entraîner des pertes, des vols ou des fuites d'informations sensibles. En outre, les cyber-attaques ciblées, la fraude et l'espionnage industriel sont devenus de plus en plus sophistiqués.

Les comportements personnels, tels que l'utilisation d'ordinateurs portables et les conversations sensibles dans les espaces publics, le fait de « répondre à tous » dans les courriers électroniques, le maintien de documents confidentiels dans des espaces publics tels que les salles de réunion et les salles d'impressions numériques doivent être traités en tenant compte de ces risques. Cet aspect du risque a pris de l'importance avec l'augmentation du télétravail lors de la crise sanitaire, puisque les collaborateurs ont accès à distance à des données sensibles.

La survenance de l'un de ces événements pourrait avoir un impact financier négatif sur le Groupe et pourrait se traduire par une perte de confiance liée à un effondrement de l'image de l'entreprise, des violations ou des infractions au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), une perte de contrats et le non-respect d'engagements contractuels envers les clients concernant, notamment, la confidentialité.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Chiffrement de surface sur les ordinateurs portables ;
- Sécurisation des accès physiques des sites ;
- Mise en place d'une grille de critères pour la contractualisation avec les prestataires ;
- Sécurité logique, IAM : gestion des identités, des profils applicatifs, des comptes à privilèges ;
- Mise en place des politiques, procédures et mesures d'échange formelles pour protéger les échanges d'informations transitant par tous types d'équipements de télécommunication ;
- Inventaire obligatoire de toutes les connexions extérieures au réseau du Groupe ;

- Réalisation de tests d'intrusion internes et externes au réseau à intervalles réguliers ;
- Chiffrement des supports de stockage externes (clés USB, disques durs externes, etc.) ;
- Validation des critères de sécurité des objets connectés à Internet (IoT) par des procédures de tests appropriées ;
- Actions de formation à la cyber sécurité.
- Actions de sensibilisation des collaborateurs au RGPD ;

3.2.4 Risques ressources humaines

3.2.4.1 Personnes clés (Risque Brut : Tolérable / Risque Net : Acceptable)

Spécificité de l'exposition

La gestion du Groupe est fortement décentralisée, celui-ci étant implanté dans plusieurs pays et totalisant 15 000 sites et 22 700 restaurants. Le Groupe est dépendant des personnes clés présentes à tous les niveaux de sa structure.

Description du risque

Le Groupe est dépendant des équipes locales, régionales et de la direction, ainsi que d'autres membres clés du personnel, incluant les nouvelles générations (Millennials) pour le bon fonctionnement de ses activités. La compréhension des attentes (salaire, opportunités de croissance, etc.) de chacun et l'assurance que celles-ci soient satisfaites sont essentielles au succès du Groupe. Par exemple, des politiques salariales inadéquates et le manque d'outils de gestion de carrière pour identifier les perspectives de carrière du personnel pourraient favoriser un taux de roulement important du personnel.

Le succès des activités du Groupe dépend des compétences, de l'expérience, des efforts et des décisions de ses dirigeants et de la participation active continue d'un groupe relativement restreint de cadres supérieurs. Le départ de tout ou partie de ces dirigeants pourrait nuire aux activités du Groupe et contrarier les efforts de développement de ses activités, affectant l'image du Groupe, et impactant négativement le marché boursier. Si un ou plusieurs dirigeants-clés du Groupe venaient à le quitter, des remplaçants ayant les qualifications nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie du Groupe devraient impérativement être recrutés, s'ils ne sont pas présents dans les effectifs du Groupe. La concurrence afin d'attirer des employés qualifiés étant importante, et le

processus visant à recruter des personnes compétentes pouvant être long et coûteux, le départ de dirigeants et de collaborateurs-clés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de retenir de tels dirigeants et collaborateurs-clés.

Le Groupe s'appuie sur des dirigeants qualifiés et expérimentés, à chaque niveau de sa structure, pour s'assurer que ses activités sont gérées de manière efficace et rentable. Les responsables de sites sont le premier point de contact avec les clients et sont essentiels au maintien de bonnes relations avec les clients. Ils ont également une responsabilité de tout premier plan pour l'évaluation et la gestion des coûts de chacun des restaurants du Groupe et sont les garants de la qualité des prestations fournies et du respect des cahiers des charges. Les dirigeants locaux, régionaux et nationaux coordonnent les restaurants et s'assurent que les grands plans opérationnels et les engagements d'investissements sont menés efficacement dans le respect des institutions et des politiques du Groupe. Enfin, le Groupe s'appuie sur les compétences et l'expérience de ses équipes de direction dans la coordination de ses activités, la mise en œuvre 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 et le savoir-faire à court/moyen terme à des remplaçants potentiels pour le bon exercice de leurs fonctions. Si le Groupe n'est pas en mesure de recruter ou de retenir du personnel disposant des compétences requises ou de les former de manière efficace, son activité pourrait être affectée et créer de l'instabilité au sein des équipes, et ceci pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Il convient de noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque d'échec à attirer et à retenir les talents.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Entretiens réguliers d'analyse de la satisfaction des employés et de l'atteinte de leurs objectifs ;
- Plan de succession ;
- Plan de développement ;
- Indicateurs clés de performance pour mesurer la satisfaction au travail (reconnaissance, formation, salaire, rôles et responsabilités, etc.).

3.2.4.2 Évolutions des règles d'hygiène, de santé et de sécurité (Risque Brut : Acceptable / Risque Net : Négligeable)

Spécificité de l'exposition

Le Groupe est spécifiquement exposé à un risque lié à la sécurité sanitaire du fait de ses activités de restauration et de prestations de services multi-secteurs.

Description du risque

Le Groupe est soumis à des réglementations contraignantes et complexes, en matière de droit social notamment, dans certains des pays dans lesquels il exerce ses activités. Aussi, des changements ou des manquements à ces réglementations peuvent avoir une incidence négative sur ses activités et sa rentabilité.

Le Groupe est exposé, du fait de la nature de ses activités, à de multiples normes locales, nationales et internationales. Les activités de restauration collective sont soumises aux normes applicables en matière de sécurité alimentaire et de préparation des aliments (allergènes, intolérances...).

Une mauvaise utilisation des produits reconnus dangereux ou des usages non conformes au regard de la législation en vigueur, mais aussi des bonnes pratiques, pourraient engendrer des problèmes de santé publique. Une telle occurrence pourrait s'avérer être virale et nuire très fortement à la réputation de la société, ainsi qu'à sa santé financière du fait du versement d'éventuelles indemnités ou dédommagements.

Dans le cadre de son activité de services, le Groupe fournit, entre autres, des services de nettoyage à des entreprises dans des marchés fortement réglementés. Compte tenu du caractère sensible de ces marchés, le Groupe se doit de respecter des normes de fonctionnement opérationnel et d'hygiène strictes.

Le Groupe ainsi que ses clients et fournisseurs présents dans ces marchés d'activités sont assujettis à des réglementations très détaillées et restrictives concernant la fourniture de ces services et la sécurité des installations. Tout non-respect de ces réglementations pourrait conduire le Groupe à encourir des amendes, perdre des contrats ou cesser ses activités. Le Groupe doit être particulièrement vigilant au respect de ces normes en cas de pandémie, contexte particulier dans lequel ces normes sont plus compliquées à appliquer (présence sur site des collaborateurs indispensables uniquement, règles d'hygiène supplémentaires, etc.).

Le Groupe est également soumis à des normes de sécurité en matière de lieux de travail, d'environnement et de

méthodes de travail. Les installations du Groupe sont susceptibles d'inspection à tout moment, et des allégations de non-respect de la réglementation peuvent entraîner des préjudices humains, en termes d'image, juridiques et/ou financiers graves. Ces normes, notamment en Europe et aux États-Unis, se multiplient.

L'ampleur et le calendrier des investissements nécessaires pour assurer leur respect pourraient différer du calendrier prévu par le Groupe et ainsi réduire la disponibilité des fonds du Groupe pour d'autres investissements. En outre, si les coûts de mise en conformité des activités du Groupe à l'égard des normes applicables continuent d'augmenter et que le Groupe est dans l'incapacité d'intégrer ces coûts supplémentaires dans le prix de ses services, de tels changements pourraient réduire sa rentabilité. Toute modification des normes ou des interprétations évolutives de celles-ci peut entraîner une augmentation des coûts de mise en conformité, des engagements d'investissements ainsi que d'autres obligations financières susceptibles d'affecter la rentabilité du Groupe.

Plus généralement, les résultats du Groupe peuvent être impactés négativement par la modification du cadre juridique et réglementaire comme dans le domaine de la santé au travail. Ainsi, une modification des règles relatives à l'utilisation de certains produits chimiques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les résultats du marché des services. De même, une modification de la législation du travail peut impacter négativement les activités de restauration et de services du Groupe.

Il convient de noter qu'une partie de ce risque concerne également la RSE : cf. risque de mauvaise hygiène et de non-respect des règles de sécurité alimentaire.

Exemples d'éléments de maîtrise de risque

- Inventaire des produits et évaluation du risque chimique (exigence réglementaire) ;
- Prise de précautions, procédures d'emploi et mise en œuvre ;
- Définition et mise en place d'une politique HSE (cartographie des risques) ;
- Suivi et mise en place du DUER (Document Unique d'Evaluation des Risques) ;
- Suivi des non-conformités (Moyens généraux/HSE opérationnels) ;
- Rappel des règles d'équipement de protection individuel et collectif et suivi de l'exposition des salariés ;
- Elaboration d'un plan de continuité en cas de crise sanitaire ;
- Déploiement d'un réseau de responsables de sécurité dans les différentes zones du Groupe.

3.3 SALARIES

3.3.1 POLITIQUE DE REMUNERATION

Les politiques de rémunération et avantages annexes d'Elior s'inspirent des meilleures pratiques du marché dans chaque pays, avec un objectif 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.

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 eu 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.

Pour 2020/2021, 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 l'exercice 2020/2021 sont principalement le cash flow, critère particulièrement adapté à la situation financière de la Société pendant cette période de crise de crise sanitaire Covid-19, et le DSO¹ (Days Sales Outstanding). 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.

Pour 2021/2022, les critères financiers seront centrés, comme l'an passé, sur la génération de cash-flow opérationnel et le DSO, mais également sur un objectif de développement de l'activité dans chacune des zones.

¹DSO : acronyme de l'expression anglaise Days Sales Outstanding correspondant au nombre moyen de jours de crédit clients (NJC) ou délai moyen de paiement (DMP), calculé chez Elior selon la méthode par épuisement du chiffre d'affaires

3.3.2 RELATIONS SOCIALES

Au niveau européen, un comité d'entreprise européen a été mis en place. Il est régulièrement informé de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe.

Au niveau français, le comité de Groupe qui a été mis en place est l'instance privilégiée d'information des représentants du personnel et syndicaux des filiales françaises. Une commission spécialisée, créée au sein de ce comité, se consacre particulièrement à l'examen des données du tableau de bord social.

Au niveau des filiales et/ou d'unités économiques et sociales en France, les relations sociales s'articulent, selon les cas, au travers :

- du comité social et économique ;
- 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).

3.3.3 ACCORDS DE PARTICIPATIONS ET D'INTÉRESSEMENT - 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.

3.3.3.1 Accords d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en

application de l'article L. 3312-1 du code du travail. À la date du Document d'Enregistrement Universel, la grande majorité des sociétés du Groupe n'ont pas mis en place de dispositif d'intéressement.

3.3.3.2 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 décrits à la section 3.1.7.3.6 du Document d'Enregistrement Universel.

En février 2018 un plan d'actionnariat salarié "Future" a été mis en place. Il s'agit du premier plan international proposé aux collaborateurs d'Elior Group.

4

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2020-2021

4.1	Faits marquants	204	4.9	Perspectives d'avenir	230
4.2	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	206	4.9.1	Perspectives à moyen terme	230
4.3	Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2020 et 30 septembre 2021	213	4.9.2	Perspectives pour l'exercice 2021-2022	230
4.4	Bilan consolidé simplifié du Groupe	216	4.10	Comptes consolidés 2020-2021	231
4.5	Événements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2021	217	4.11	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2020-2021 - RFA	295
4.6	Principaux franchissements de seuils intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2021	218	4.12	Comptes sociaux 2020-2021	301
4.7	Résultat social et dividende	221	4.12.1	Faits caractéristiques survenus durant l'exercice	303
4.8	Situation financière et trésorerie du Groupe	222	4.12.1.1	Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société	303
4.8.1	Trésorerie et capitaux du Groupe	222	4.12.1.2	Évènements significatifs de l'exercice	303
4.8.2	Obligations « HIGH YIELD »	223	4.12.2	Principes, règles et méthodes comptables	304
4.8.3	Contrat de crédit senior	224	4.12.2.1	Principes et règles comptables	304
4.8.4	Lignes de crédits	225	4.12.2.2	Continuité d'exploitation	304
4.8.5	Prêt garanti par l'état (PGE)	227	4.12.2.3	Méthodes d'évaluation	304
4.8.6	Programme de titrisation de créances	227	4.12.3	Notes sur le compte de résultat	306
4.8.7	Présentation et analyse des principales catégories d'utilisation de la trésorerie du Groupe	229	4.12.3.1	Détail du chiffre d'affaires	306
4.8.7.1	Dépenses d'investissement	229	4.12.3.2	Résultat financier	306
4.8.7.2	Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts	229	4.12.3.3	Résultat exceptionnel	306
4.8.7.3	Financement des besoins en fonds de roulement	229	4.12.3.4	Détail de la charge d'impôt et ventilation de l'impôt sur les bénéfices	306
			4.12.4	Notes sur le bilan	307
			4.12.4.1	État des immobilisations incorporelles et corporelles	307
			4.12.4.2	État des amortissements	307
			4.12.4.3	État des immobilisations financières	308

4.12.4.4	État des dépréciations	308	4.12.5.4	Filiales et participations	315
4.12.4.5	Montants et échéances des immobilisations financières et des créances	309	4.12.5.5	Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts	315
4.12.4.6	Produits à recevoir	309	4.12.5.6	Jetons de présence	315
4.12.4.7	Charges constatées d'avance	309	4.12.5.7	Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2021	316
4.12.4.8	Capitaux propres	309	4.12.5.8	Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)	316
4.12.4.9	Composition du capital social	309	4.13	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2020-2021	317
4.12.4.10	Provisions	310	4.14	Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	322
4.12.4.11	Montants et échéance des dettes	310			
4.12.4.12	Charges à payer	311			
4.12.5	Autres informations	312			
4.12.5.1	Entreprises liées	312			
4.12.5.2	Engagements financiers	312			
4.12.5.3	Effectif moyen de l'entreprise	315			

4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2020-2021

4.1 FAITS MARQUANTS

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021 :

- **Crise sanitaire Covid-19**

La crise sanitaire qui s'est poursuivie sur l'exercice 2020-2021 a engendré une perte de chiffre d'affaires de 277 millions d'euros par rapport aux 3 967 millions d'euros de l'exercice précédent. Les 12 mois de l'exercice 2020-2021 ont été affectés contre 7 mois lors de l'exercice 2019-2020. Les 3 premiers trimestres de l'exercice 2020-2021 se sont établis entre 73% et 74% du niveau d'activité pré-Covid-19 alors que le 4^{ème} trimestre s'est élevé à 85%. Le marché Entreprises a été le plus impacté.

Au 30 septembre 2021, le Groupe dispose de 539 millions d'euros de liquidité disponible, dont 350 millions d'euros non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 350 millions d'euros et 109 millions d'euros issus des autres lignes de crédit disponibles (voir note 7.17 de la section 4.10 « Comptes consolidés 2020-2021 et annexes » du Document d'Enregistrement Universel).

Compte tenu de sa situation de trésorerie, de sa liquidité disponible suite au refinancement de sa dette réalisée début juillet 2021, rallongeant la maturité entre 2025 et 2027 (voir note 7.17), et de la projection de ses flux de trésorerie telle que retenue pour son budget 2021-2022, le Groupe estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités. Le Groupe, dans ses prévisions pour 2021-2022, anticipe une croissance organique d'au moins 18% et une marge d'EBITA ajusté comprise entre 2,0% et 2,5%. Ces flux de trésorerie prévisionnels pour 2021-2022 incluent également le décaissement des plans de restructuration en France pour le PSE et en Espagne. Par ailleurs, la variation du besoin en fonds de roulement est estimée être neutre sur 2021-2022 ; l'impact de la reprise de l'activité devant être compensé.

- **Avenant au contrat de Titrisation**

Le 13 octobre 2020, le programme de Titrisation 2017, pour un montant total de 360 millions d'euros, à échéance initiale juillet 2021 a été amendé pour proroger son échéance à octobre 2024 et respecter dès à présent les critères prévus par le Règlement (UE) 2017/2402 du

Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2017 créant un cadre général pour la titrisation ainsi qu'un cadre spécifique pour les titrisations simples, transparentes et standardisées (« STS »). Cet amendement est sans impact sur le traitement comptable.

- **Covenant holiday**

Le 24 novembre 2020, Elior Group a obtenu l'accord de ses banques de référence afin d'obtenir une suspension du test de covenant pour les dates du 30 septembre 2021 et du 31 mars 2022. Ces suspensions restent en vigueur dans le nouveau Senior Facilities Agreement de juillet 2021.

- **Emission d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) de 225 millions d'euros**

Le 22 mars 2021, Elior Group a émis un prêt garanti par l'Etat (« PGE ») de 225 millions d'euros, garanti à hauteur de 80%, dont la maturité d'un an peut être étendue de 5 ans à la demande d'Elior Group avec des remboursements semestriels à hauteur de 10% à compter du 1^{er} octobre 2022.

- **Emission Obligataire « High Yield » de 550 millions d'euros**

Le 8 juillet 2021, Elior Group a émis un emprunt obligataire senior d'un nominal de 550 millions d'euros à échéance juillet 2026 et portant intérêt à 3,75%.

Le produit de l'émission obligataire de 550 millions a permis de financer le remboursement intégral des 530 millions d'euros de dette bancaire senior à échéance 2023.

- **Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros et facilités de crédit renouvelable multi-devises de 350 millions**

Le 8 juillet 2021, Elior Group a également conclu une nouvelle dette bancaire senior « Term Loan » ainsi qu'une nouvelle convention de crédit renouvelable multi-devises en euro et en dollar U.S. pour respectivement 100 millions d'euros et 350 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 :

- **Crise sanitaire Covid-19 et continuité d'exploitation**

L'exercice 2019-2020 avait été principalement marqué par la crise sanitaire Covid-19 qui avait impacté la performance de nos secteurs d'activité Enseignement et Entreprises depuis le mois de mars 2020. L'impact du Covid-19 avait été estimé à 1 003 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et à 268 millions d'euros sur l'EBITA ajusté avant application d'IFRS 16.

Au 30 septembre 2020, le Groupe disposait de 630 millions d'euros de liquidité disponible, dont 250 millions non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 450 millions d'euros, 250 millions de dollar US (213 millions d'euros) non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 250 millions de dollar US et 129 millions d'euros issues des autres lignes de crédit disponibles.

Compte tenu de sa situation de trésorerie et de sa liquidité disponible, de la projection de ses flux de trésorerie telle que retenue pour son budget 2020-2021 révisé et Plan d'affaires, et de sa structure d'endettement et du covenant « holiday » obtenu (voir ci-dessous), le Groupe estimait avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2019**

Le dividende de 51,7 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2019, correspondant à un dividende par action de 0,29 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 20 mars 2020, avait été mis en paiement le 9 avril 2020.

- **Covenant holiday**

Le 26 mai 2020, Elior Group avait obtenu l'accord de ses banques de référence afin d'obtenir une suspension du test de covenant auquel étaient soumis les emprunts Seniors du Groupe, au 30 septembre 2020 et au 31 Mars 2021.

- **Ajustement final du prix de cession de la division Restauration de Concessions**

Le 25 août 2020, un ajustement de prix final de 48 millions d'euros avait été versé à PAI Partners suite à la cession de la division Restauration de Concession le 1^{er} juillet 2019.

4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos le 30 septembre 2020
Chiffre d'affaires	3 690	3 967
Achats consommés	(1 134)	(1 287)
Charges de personnel	(1 992)	(2 077)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(5)	-
Autres frais opérationnels	(393)	(420)
Impôts et taxes	(67)	(71)
Amortissements et provisions opérationnels courants	(167)	(178)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	(18)	(20)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies	(86)	(86)
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(1)	(3)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	(87)	(89)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(1)	(240)
Résultat opérationnel des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	(88)	(329)
Charges et produits financiers nets	(44)	(38)
Résultat avant impôt des activités poursuivies	(132)	(367)
Impôt sur les résultats	12	(83)
Résultat net des activités poursuivies	(120)	(450)
Résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente	14	(37)
Résultat net	(106)	(487)
Attribuables aux :		
<i>Actionnaires de la société mère</i>	<i>(100)</i>	<i>(483)</i>
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>(6)</i>	<i>(4)</i>
Résultat net par action (en €)		
Résultat net par action des activités poursuivies		
<i>de base</i>	<i>(0,67)</i>	<i>(2,57)</i>
<i>dilué</i>	<i>(0,67)</i>	<i>(2,57)</i>
Résultat net par action des activités arrêtées ou en cours de cession		
<i>de base</i>	<i>0,09</i>	<i>(0,21)</i>
<i>dilué</i>	<i>0,09</i>	<i>(0,21)</i>
Résultat net total par action		
<i>de base</i>	<i>(0,58)</i>	<i>(2,78)</i>
<i>dilué</i>	<i>(0,58)</i>	<i>(2,78)</i>

CHIFFRES D'AFFAIRES*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 ;
 - 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 ;
 - 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 ;
 - pour ce qui est des (i) des cessions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) les cessions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant la période n-1.
- (ii) l'effet de la variation des taux de change tel que décrit ci-après

L'effet de la variation des taux de change sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe est la différence entre le chiffre d'affaires constaté pour la période n et le chiffre d'affaires constaté pour la période n calculé aux taux de change applicables pour la période n-1. Les taux de change applicables pour une période sont calculés selon la moyenne des taux quotidiens pour cette période.
- (iii) l'effet des changements de principes comptables.

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Evolution du chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe

Le chiffre d'affaires des activités poursuivies du Groupe s'élève à 3 690 millions d'euros pour l'exercice 2020-2021, contre 3 967 millions d'euros un an plus tôt. La baisse de 7,0% par rapport à l'exercice précédent reflète une contraction organique de 5,3% et un effet de change défavorable de 1,6%, essentiellement à cause du dollar américain (effet périmètre immatériel).

Sur une base comparable, le chiffre d'affaires recule de 2,9%, une nette amélioration comparée au recul de 16,7% enregistré un an plus tôt, au plus fort de la crise sanitaire.

Le développement commercial contribue à faire progresser le chiffre d'affaires de 6,2%, contre 5,2% l'an dernier.

Enfin, la perte de contrats représente une réduction de chiffre d'affaires de 8,6%. Le taux de rétention ressort ainsi à 91,4% au 30 septembre 2021, par rapport à 91,3% au 30 juin 2021 et en légère baisse comparé à 91,8% au 30 septembre 2020.

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international atteint 54% pour l'exercice clos le 30 septembre 2021, contre 55% lors de l'exercice précédent.

Chiffre d'affaires par secteur géographique :

(en millions d'euros)	12 mois 2020-2021	12 mois 2019-2020	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
France	1 711	1 778	(3,8)%	0,0%	0,0%	(3,8)%
International	1 975	2 182	(6,4)%	(0,2)%	(2,9)%	(9,5)%
Restauration collective & services	3 686	3 960	(5,2)%	(0,1)%	(1,6)%	(6,9)%
Corporate & Autres	4	7	(42,7)%	0,0%	0,0%	(42,7)%
TOTAL GROUPE	3 690	3 967	(5,3)%	(0,1)%	(1,6)%	(7,0)%

À l'**international**, le chiffre d'affaires atteint 1 975 millions d'euros, contre 2 182 millions d'euros il y a un an, soit une baisse de 9,5% par rapport à 2019-2020, dont une contraction organique de 6,4% et un écart de change de -2,9% principalement à cause du dollar américain (effet périmètre immatériel).

Le Royaume-Uni a été impacté par un confinement particulièrement strict mis en place début janvier qui n'a été levé de manière significative qu'en juillet. Les États-Unis, qui avaient fait preuve d'une forte résilience au début de la pandémie grâce au chiffre d'affaires généré par les repas d'aide d'urgence, ont été impactés cette année par la généralisation du modèle d'enseignement hybride (distanciel/présentiel). L'Italie et l'Espagne ont renoué avec la croissance, grâce à un net rebond du marché enseignement. L'Italie a, en outre, bénéficié d'un mix clients sur le marché Entreprises très majoritairement industriel et donc moins exposé au télétravail.

En **France**, le chiffre d'affaires s'élève à 1 711 millions d'euros pour l'exercice 2020-2021, contre 1 778 millions d'euros il y a un an, soit une baisse de 3,8%, intégralement organique. A l'image des autres pays, la France a connu une année contrastée, avec un premier semestre encore très contraint sur le plan sanitaire, suivi d'un assouplissement progressif des mesures de restriction au fil du déploiement des campagnes de vaccination. Le marché enseignement a été impacté par un durcissement du protocole sanitaire décidé par les pouvoirs publics au printemps.

Le segment **Corporate et autres**, qui comprend les activités résiduelles de concession non cédées avec Areas, génère un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros en 2020-2021, contre 7 millions d'euros l'année précédente.

Chiffre d'affaires par marché :

(en millions d'euros)	12 mois 2020-2021	12 mois 2019-2020	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecart de change	Variation totale
Entreprises	1 341	1 620	(15,8)%	(0,3)%	(1,1)%	(17,2)%
Enseignement	1 215	1 149	7,7%	0,0%	(2,0)%	5,7%
Santé et social	1 134	1 198	(3,5)%	0,1%	(1,9)%	(5,3)%
TOTAL GROUPE	3 690	3 967	(5,3)%	(0,1)%	(1,6)%	(7,0)%

Le marché **Entreprises** a généré 1 341 millions d'euros, soit une baisse de 17,2% par rapport à l'exercice 2019-2020, dont une contraction organique de 15,8%. Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires atteint 75% de celui du quatrième trimestre 2018-2019 (pré-Covid), soit un très fort rebond comparé à 58% au troisième trimestre, traduisant le retour au bureau dans le secteur tertiaire.

Le marché **Enseignement** a généré 1 215 millions d'euros sur l'ensemble de l'exercice 2020-2021, soit une hausse de 5,7% par rapport à l'année précédente, dont +7,7% en base organique. Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires atteint 99% de celui du quatrième trimestre 2018-2019 (pré-Covid), soit un rebond important comparé à 87% au troisième trimestre et reflétant une situation désormais quasi-normalisée dans tous les pays.

Le marché **Santé et social** a généré 1 134 millions d'euros, soit une baisse de 5,3% par rapport à l'exercice précédent, dont une contraction organique de 3,5%. Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires atteint 92% de celui du quatrième trimestre 2018-2019 (pré-Covid), soit une légère amélioration comparée à 91% au troisième trimestre, traduisant un assouplissement très progressif des mesures sanitaires dans les lieux accueillant du public.

ACHATS CONSOMMÉS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les achats consommés des activités poursuivies ont diminué de 153 millions d'euros, soit une dépense de 1 134 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021 contre une dépense de 1 287 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2020, suite à la baisse du chiffre d'affaires.

Le poste achats consommés s'est légèrement amélioré sur la période en pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 32,4% pour l'exercice clos le 30 septembre 2020 à 30,7% pour l'exercice clos le 30 septembre 2021. Cette amélioration provient notamment de l'évolution du mix de nos offres. L'année précédente avait été marquée par une consommation plus forte de produits et

d'équipements sanitaires liée à la Covid-19 qui n'avait fait l'objet que d'une refacturation partielle auprès des clients.

CHARGES DE PERSONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les charges de personnel des activités poursuivies hors charges relatives aux plans de rémunération à long terme en actions ont diminué de 85 millions d'euros, passant de 2 077 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 à 1 922 millions d'euros lors de l'exercice le 30 septembre 2021, mais ont légèrement augmenté en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 52,4% à 54,0%.

Les charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions concernant les filiales françaises et étrangères du Groupe. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021, une charge de 5 millions d'euros a été enregistrée, résultant principalement du coût des plans de stock-options et d'actions de performance du 6 avril 2021, comparé à une charge nulle pour l'exercice clos le 30 septembre 2020. L'exercice 2019-2020 avait constaté la non-atteinte des objectifs du plan d'actions de performance du 15 juin 2018, et de la ré-estimation des plans de souscription d'action d'Elior North America.

AUTRES FRAIS OPERATIONNELS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les autres frais opérationnels des activités poursuivies ont baissé de 26 millions d'euros, soit une diminution de 6,3%, passant de 420 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 à 393 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021. Cette diminution résulte de la baisse du chiffre d'affaires durant l'exercice 2020-2021.

IMPOTS ET TAXES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Le poste impôts et taxes des activités poursuivies passe d'un montant de 71 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020 à 67 millions d'euro au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021.

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPERATIONNELS COURANTS DES ACTIVITES POURSUIVIES

Les amortissements et provisions opérationnels courants des activités poursuivies ont diminué de 11 millions d'euros, soit une baisse de 6,0%, passant de 178 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2020 à 167 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2021. Cette diminution provient essentiellement de l'ajustement du niveau d'investissement en relation avec les activités sur les deux derniers exercices.

EBITA AJUSTE DES ACTIVITES POURSUIVIES INCLUANT LA QUOTE-PART DE RESULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIEES

Le tableau suivant présente l'EBITA ajusté par segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre		Variation Ebita ajusté	Marge d'Ebita ajusté	
	2021	2020		2021	2020
France	(21)	(13)	(8)	(1,2)%	(0,7)%
International	(22)	(30)	8	(1,1)%	(1,4)%
Restauration Collective & Services	(43)	(43)	-	(1,2)%	(1,1)%
Corporate & Autres	(21)	(26)	5	-	-
TOTAL GROUPE	(64)	(69)	5	(1,7)%	(1,7)%

L'EBITA ajusté des activités poursuivies du Groupe correspond à une perte de 64 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2021, soit une légère amélioration comparée à une perte de 69 millions d'euros en 2019 - 2020. Le taux de marge d'EBITA ajusté reste stable à -1,7% malgré la baisse du chiffre d'affaires, traduisant la maîtrise de nos coûts opérationnels.

À l'**International**, l'EBITA ajusté totalise -22 millions d'euros, une amélioration par rapport à -30 millions d'euros l'an dernier. Le taux de marge d'EBITA ajusté est de -1,1%, comparé à -1,4% un an plus tôt.

En **France**, l'EBITA ajusté s'établit à -21 millions d'euros, contre -13 millions d'euros en 2019-2020, traduisant l'impact en année pleine de la crise sanitaire sur le marché Entreprises, contre seulement sept mois lors de l'exercice précédent. La marge d'EBITA ajusté ressort à -1,2%, contre -0,7% un an plus tôt.

Pour **Corporate et autres**, l'EBITA ajusté est de -21 millions d'euros pour l'exercice 2020-2021, par rapport à -26 millions d'euros un an plus tôt.

RESULTAT OPERATIONNEL COURANT DES ACTIVITES POURSUIVIES INCLUANT LA QUOTE-PART DE RESULTAT DES ENTREPRISES ASSOCIEES

La perte opérationnelle courante des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées s'élève à 87 millions d'euros sur l'exercice 2020-2021, contre une perte de 89 millions d'euros sur l'exercice 2019-2020. Cette perte comprend l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions pour 18 millions d'euros, à comparer à 20 millions d'euros en 2019-2020.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS DES ACTIVITES POURSUIVIES

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021, les charges opérationnelles non courantes nettes s'élevaient à 1 million d'euros. Elles incluent principalement des provisions nettes pour indemnités de licenciements et autres coûts sociaux pour 5 millions d'euros, et une reprise de provision pour dépréciation de droits d'utilisation pour 6 millions d'euros suite à de meilleures conditions de cession d'un bail immobilier aux Etats-Unis. Les provisions nettes pour restructuration incluent une reprise de provision non utilisée en France de 24 millions d'euros relative au PSE annoncé le 30 septembre 2020 en raison de la réduction du périmètre du plan liée aux démissions et aux reclassements internes plus importants que prévus (Voir la note 7.16.2 de la section 4.10 « Comptes consolidés 2020-2021 et annexes » du Document d'Enregistrement Universel).

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, les charges opérationnelles non courantes nettes s'élevaient à 240 millions d'euros. Elles incluaient principalement (i) des dépréciations d'écarts d'acquisition pour 123 millions d'euros, (ii) des provisions pour indemnités de licenciements et autres coûts sociaux pour 103 millions d'euros et (iii), des dépréciations d'actifs et de droits d'utilisation pour 12 millions d'euros. La provision pour restructuration en France suite au PSE annoncé le 30 septembre 2020 aux représentants du personnel s'élevait à 68 millions d'euros (Voir la note 7.16.2 de la section 4.10 « Comptes consolidés 2020-2021 et annexes » du Document d'Enregistrement Universel).

CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS DES ACTIVITES POURSUIVIES

Les charges financières nettes s'établissent à 44 millions d'euros en 2020-2021, à comparer à 38 millions d'euros l'an dernier. Cette augmentation résulte essentiellement de la hausse des taux d'intérêts et d'un endettement plus important sur le deuxième semestre ainsi que des coûts non récurrents du « waiver » payé lors de l'obtention du covenant « holiday » en Novembre 2020 et de l'amortissement accéléré des frais d'émission du Term Loan de 530 millions remboursé par anticipation lors du refinancement le 8 juillet 2021.

IMPOTS SUR LES RESULTATS DES ACTIVITES POURSUIVIES

Le produit d'impôt atteint 12 millions d'euros en 2020 - 2021, contre une charge nette d'impôt de 83 millions d'euros l'année dernière. La charge d'impôt courante s'élève à 9 millions d'euros au 30 septembre 2021 contre 15 millions d'euros au 30 septembre 2020. Au 30 septembre 2021, la CVAE s'élève à 11 millions d'euros alors qu'elle s'élevait à 19 millions un an plus tôt,

compte tenu de la réduction de moitié du taux d'imposition depuis le mois de janvier 2021.

Les impôts différés représentent un produit de 20 millions d'euros au 30 septembre 2021 suite à la diminution des pertes fiscales générées, et à la meilleure reconnaissance des impôts différés dans certaines juridictions telles que la France et l'Espagne.

Pour l'exercice 2019-2020, les impôts différés étaient une charge de 68 millions d'euros. En 2020, le Groupe n'avait reconnue qu'une partie du produit d'impôt associé à la perte de l'exercice 2019-2020 et avait déprécié, principalement en France, une part significative de ces actifs d'impôts différés reconnus lors des exercices précédents suite à l'actualisation des prévisions de résultats futurs.

RESULTAT DES ACTIVITES ARRETEES OU EN VUE DE LA VENTE

Le bénéfice net des activités arrêtées ou en cours de cession s'élève à 14 millions d'euros en 2020-2021, qui résulte essentiellement de la cession du fonds de commerce de la société Restaurants & Sites le 30 septembre 2021.

Au 30 septembre 2020, la perte nette des activités abonnées ou en cours de cession s'élevait à 37 millions d'euros, incluant essentiellement le complément de prix payé en août 2020 à PAI Partners pour 48 millions d'euros et aux activités résiduelles non-core de Restauration de Concession en cours de cession dont la cession était ralentie en raison de la crise sanitaire Covid-19.

RESULTAT NET PART DU GROUPE ET BENEFICE NET PAR ACTION

En raison des facteurs décrits ci-dessus, le Groupe a réalisé au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2021 une perte nette part du Groupe de 100 millions d'euros, contre une perte de 483 millions d'euros en 2019-2020.

Les pertes nettes par action de base et dilué s'élèvent à 0,58 euro par rapport à 2,78 euros pour l'exercice 2019-2020.

RESULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTE

Le résultat net part du Groupe ajusté correspond au résultat net part du Groupe des activités poursuivies retraité (i) des « autres produits et charges opérationnels non courants », (ii) des dépréciations de goodwill et des dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation au titre des acquisitions, (iii) des dépréciations exceptionnelles sur titres de participations non consolidées et prêts,

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

(iv) des impacts liés aux plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées présentés en « Activités arrêtées ou en cours de cession » ; l'ensemble de ces retraitements étant net d'impôts.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2021	2020
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	(115)	(446)
<u>Retraitements</u>		
Autres produits et charges opérationnels non courants	1	123
Charge d'impairment du goodwill	-	117
Dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation	18	20
Dépréciation exceptionnelle sur titres de participations non consolidés et prêts	-	6
Effet d'impôts sur les retraitements précédents	(3)	(42)
Résultat net part du Groupe ajusté	(99)	(222)
Résultat net part du Groupe par action ajusté en €	(0,58)	(1,28)

4.3 FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 30 SEPTEMBRE 2020 ET 30 SEPTEMBRE 2021

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2020 et 2021.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos le 30 septembre 2020
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies	42	50
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies	(67)	(99)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies	57	70
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	(7)	(2)
Variation Nette de la Trésorerie des activités poursuivies	25	19
Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies	(7)	(55)
Variation de trésorerie nette	18	(36)

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION POURSUIVIES

Les encaissements de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies s'élevaient à 42 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2021 alors que pour l'exercice clos le 30 septembre 2020 ils s'élevaient à 50 millions d'euros. La diminution provient essentiellement de la dégradation de l'EBITDA de 11 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2021 comparé à celui de 2020.

Variation des besoins en fonds de roulement. La variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets est un encaissement net de 16 millions d'euros au 30 septembre 2021 contre un décaissement net de trésorerie de 9 millions d'euros pour l'exercice précédent qui incluait le paiement du plan d'options et d'actions de

performance (restricted shares) Elior North America attribuées gratuitement aux managers d'Elior North America en 2013.

Intérêts et charges financières versés. Les intérêts financiers versés sont en augmentation et s'élevaient à 33 millions d'euros et à 24 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2021 et 30 septembre 2020. Cette augmentation est principalement liée à l'augmentation des taux d'intérêts en application du SFA et d'un endettement moyen sur l'exercice plus important, notamment sur le deuxième semestre.

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 Produttiva), la taxe française CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) et les State Tax aux Etats-Unis.

Le montant des impôts décaissés au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2021 est de 6 millions d'euros contre 11 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020. Cette diminution provient essentiellement de remboursements d'impôts intervenus en 2020 issus de la restitution d'acomptes versés lors de l'exercice précédent au UK et en Espagne.

Autres flux de trésorerie. Les autres flux de trésorerie comprennent principalement des encaissements et décaissements de trésorerie relatifs (i) aux revenus et dépenses non récurrents figurant sous l'intitulé «Autres produits et charges opérationnels non courants » dans le compte de résultat consolidé du Groupe et (ii) aux paiements effectués en relation avec les ajustements liés à l'affectation du coût d'acquisition, relatifs aux acquisitions comptabilisées conformément aux normes IFRS.

Les décaissements nets de trésorerie relatifs aux « Autres flux » s'élevaient à 35 millions d'euros et 17 millions d'euros pour les exercices clos respectivement les 30 septembre 2021 et 30 septembre 2020 et concernaient essentiellement des coûts de restructuration.

FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT POURSUIVIES

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement poursuivies s'élevaient à 67 millions d'euros et à 99 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2021 et 30 septembre 2020.

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 62 millions d'euros et 89 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2021 et 30 septembre 2020.

Au titre de l'activité restauration collective et services, les dépenses d'investissement s'élevaient à 59 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021 et 85 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020, soit respectivement 1,6 % et 2,1 % du chiffre d'affaires de cette activité sur les deux exercices. Cette baisse en pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice 2020-2021 est relative durant cette période à la sélection rigoureuse des projets d'investissements.

Au titre du segment Corporate et Autres, les dépenses d'investissement s'élevaient à 3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021 et 4 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020.

Acquisitions et cessions d'immobilisations financières. Les décaissements nets pour 2020-2021 s'élevaient à 2 millions d'euros et 3 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2021 et 30 septembre 2020 et concernaient des dépôts aux Etats-Unis.

Acquisitions et cessions de sociétés consolidées. Les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés consolidées au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021 se sont élevés à 3 millions d'euros et concernent principalement les décaissements suite à la cession de l'entité indienne « CRCL » le 30 avril 2021.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020, les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions s'étaient élevés à 7 millions d'euros et concernaient essentiellement les paiements de complément de prix relatifs à des acquisitions précédentes au UK et en Inde.

FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT POURSUIVIES

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représentait un encaissement net de 57 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021 contre un encaissement net de 70 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020.

Mouvements sur capitaux propres de la mère. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021, Elior Group n'a procédé à aucun rachat d'actions. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, Elior Group avait procédé aux rachats d'actions pour un montant de 21 millions d'euros principalement suite au programme de rachat d'actions initié en 2019.

Émissions d'emprunts. La trésorerie consolidée générée par les émissions d'emprunts représentait 868 millions d'euros et 936 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2021 et 30 septembre 2020.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2021, les émissions d'emprunts correspondent essentiellement à l'émission d'une dette obligataire senior « High Yield » pour un montant de 550 millions d'euros à échéance juillet 2026, d'une dette bancaire garantie par l'Etat Français (PGE) de 225 millions d'euros, et d'une dette bancaire senior de 100 millions d'euros.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2020, les émissions d'emprunts correspondaient principalement à des tirages effectués sur les lignes revolving en euros et en dollar US.

Remboursements d'emprunts. Les remboursements nets d'emprunts se sont élevés à 746 millions d'euros et 736 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2021 et 30 septembre 2020.

Au cours de l'exercice 2021, les remboursements concernent principalement (i) le remboursement par anticipation sans pénalité de la dette bancaire senior pour 530 millions d'euros, et (ii) le remboursement des crédits Revolving pour 200 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2020, les remboursements concernaient principalement le remboursement des Revolving Facilities.

Incidence de la variation des taux de change et autres variations. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact négatif sur la trésorerie de 7 millions d'euros contre un effet négatif de 2 millions d'euros au 30 septembre 2020.

Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies. La variation nette de 7 millions d'euros en 2020-2021 est un décaissement, contre un décaissement de 55 millions d'euros au 30 septembre 2020. Au cours de l'exercice 2021, le décaissement correspond essentiellement aux transactions liées à la cession de fonds de commerce. Au cours de l'exercice 2020, 48 millions d'euros avait été payés à PAI Partner dans le cadre de l'ajustement de prix lié à la cession d'Areas.

FREE CASH-FLOW

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	Exercice clos le 30 septembre
	2021	2020
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	100	111
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(62)	(89)
Variation des besoins en fonds de roulement	16	(9)
Autres flux opérationnels	(35)	(17)
Free Cash-Flow Opérationnel	19	(4)
Impôts encaissés (versés)	(6)	(11)
Free Cash-Flow	13	(15)

Le free cash-flow opérationnel est positif de 19 millions d'euros pour l'exercice 2020-2021, contre un montant négatif de 4 millions d'euros l'an dernier. Cette amélioration est essentiellement imputable à la variation des besoins en fonds de roulement. La réduction des dépenses d'investissements conduit à une amélioration de 27 millions d'euros.

Le free cash-flow est positif de 13 millions d'euros, contre un montant négatif de 15 millions d'euros l'an dernier.

4.4 BILAN CONSOLIDÉ SIMPLIFIÉ DU GROUPE

(en millions d'euros)	Au 30 Sept 2021	Au 30 Sept 2020 ⁽¹⁾	(en millions d'euros)	Au 30 Sept 2021	Au 30 Sept 2020 ⁽¹⁾
Actifs non courants	2 655	2 683	Capitaux Propres	1 059	1 145
Actifs courants hors Trésorerie	788	795	Participations ne donnant pas le contrôle	(8)	(3)
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	13	17	Passifs non courants	1 223	1 103
Trésorerie	80	41	Passifs courants	1 245	1 271
Total Actif	3 536	3 536	Passifs classés comme détenus en vue de la vente	17	20
			Total Passif	3 536	3 536
			Besoin en fonds de roulement opérationnels nets	(302)	(291)
			Endettement financier brut	1 174	1 033
			Endettement financier net SFA	1 108	995 ⁽²⁾
			Ratio levier SFA (endettement financier net SFA / Ebita ajusté)	NA	NA

(1) La provision pour engagement de retraite au 30 septembre 2020 a été retraitée suite à la décision de l'IFRS IC de mai 2021.

(2) Pro forma.

Au 30 septembre 2021, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 86 millions d'euros (2020 : 71 millions d'euros).

Au 30 septembre 2021, les dettes financières brutes s'élèvent à 1 174 millions d'euros, contre une dette financière brute de 1 033 millions d'euros au 30 septembre 2020. Elle comprend essentiellement (i) d'une dette obligataire senior d'un montant total au 30 septembre 2021 de 550 millions d'euros, (ii) une dette bancaire garantie par l'Etat Français (PGE) d'un montant total au 30 septembre 2021 de 225 millions d'euros, (iii) une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2021 de 100 millions d'euros, (iv) les financements par la titrisation de créances commerciales des filiales françaises, italiennes et espagnoles pour un montant de 43 millions d'euros, (v) la dette de loyers pour un montant de 246 millions d'euros et (vi) les autres emprunts pour un montant de 10 millions d'euros.

Au 30 septembre 2021, le taux moyen - y inclus la marge de crédit - sur les dettes financières portées par Elior au titre de l'obligation, du nouvel SFA, du Prêt Garanti par

l'Etat Français et de la titrisation, qui constituent la part la plus significative de l'endettement du Groupe est de 2,89% (1,72% en 2020).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 80 millions d'euros au 30 septembre 2021. 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 2021, à 58 millions d'euros.

Au 30 septembre 2021, l'endettement financier net consolidé selon la définition actuelle du SFA, soit y compris les dettes de loyers IFRS 16, s'élevait à 1 108 millions d'euros. L'endettement financier consolidé pro forma au 30 septembre 2020 s'élevait à 995 millions d'euros.

Les ratios de levier pour les exercices 2019-2020 et 2020-2021 ne sont pas applicables compte tenu du covenant « holiday ». Le prochain test s'effectuera sur l'exercice clos le 30 septembre 2022.

4.5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 30 SEPTEMBRE 2021

Aucun évènement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture.

4.6 PRINCIPAUX FRANCHISSEMENTS DE SEUILS INTERVENUS LORS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2021

- Wellington Management Group LLP a déclaré le 8 octobre 2020 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 5,21% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré le 9 octobre 2020 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 4,89% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 12 octobre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,96% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 13 octobre 2020, 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 ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 14 octobre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,90% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 20 octobre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citadel a déclaré avoir franchi le 21 octobre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 0,98% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 21 octobre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,77% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 28 octobre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 5 novembre 2020, à la baisse, les seuils statutaires de 3-2 et 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,76% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citigroup a déclaré avoir franchi le 10 novembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 3,12% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 11 novembre 2020, 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 ;
- Citigroup a déclaré avoir franchi le 12 novembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,96% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 12 novembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,89% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 16 novembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- La Caisse de dépôt et de placement du Québec (la « CDPQ ») a déclaré avoir franchi à la baisse successivement le 11 novembre 2020 le seuil statutaire de 6%, le 12 novembre 2020 le seuil statutaire de 5%, le 13 novembre 2020 le seuil de 4%, le 16 novembre 2020 le seuil de 3% et le 18 novembre 2020 le seuil de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 24 novembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,21% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 25 novembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,99% des actions et des droits de vote de la Société ;

- BlackRock a déclaré avoir franchi le 27 novembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,12% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 30 novembre 2020, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,86% des actions et des droits de vote de la Société ;
- La CDPO a déclaré avoir franchi à la baisse le 1^{er} décembre 2020, le seuil statutaire de 1%, du capital et des droits de vote de la Société puis avoir cédé la totalité de ses actions détenues dans la Société;
- Abu Dhabi Investment Authority (« ADIA ») a déclaré avoir franchi le 1^{er} décembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,03% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Millennium a déclaré avoir franchi le 3 décembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,00% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Millennium a déclaré avoir franchi le 4 décembre 2020, 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 ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 29 décembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,05% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Permian Investment Partners, LP a déclaré avoir franchi le 29 décembre 2020, à la hausse, le seuil statutaire de 6% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 6,11% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 5 janvier 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,99% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 6 janvier 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,21% des actions et des droits de vote de la Société ;
- ADIA a déclaré avoir franchi le 20 janvier 2021, 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 ;
- Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 25 janvier 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,41% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 29 janvier 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,39% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Wellington Management Group LLP a déclaré avoir franchi le 28 janvier 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,22% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 1^{er} février 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,93% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 2 février 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 4% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 2 février 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,15% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 3 février 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,93% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 5 février 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 5 février 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,88% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 15 février 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,27% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 17 février 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,84% des actions et des droits de vote de la Société ;

- BlackRock a déclaré avoir franchi le 17 février 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,04% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 18 février 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,03% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 22 février 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,82% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 23 février 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,15% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore a déclaré avoir franchi le 2 mars 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 0,90% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 4 mars 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 6% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,10% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 8 mars 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,95% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 9 mars 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 2,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré avoir franchi le 10 mars 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,12% des actions et des droits de vote de la Société, FMR LLC détenant ainsi 7,24% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 17 mars 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 8% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 8,12% des actions et des droits de vote de la Société ;
- ADIA a déclaré avoir franchi le 21 mars 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,17% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock a déclaré avoir franchi le 23 mars 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,93% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 30 mars 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 9% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 9,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré, le 13 avril 2021, avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,38% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 7 avril 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 6% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,08% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 7 avril 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 6% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,17% des actions et des droits de vote de la Société ;
- ADIA a déclaré avoir franchi le 21 avril 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,65% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Emesa Corporacion Empresarial a déclaré avoir franchi le 19 avril 2021, à la baisse, les seuils statutaires de 7-6-5-4-3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,30% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Emesa Corporacion Empresarial a déclaré avoir franchi le 21 mai 2021, à la baisse, les seuils statutaires de 2 et 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi directement 0,001% des actions et des droits de vote de la Société et indirectement via Emesa Private Equity SL 5,36% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré avoir franchi le 21 mai 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 20% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 19,63% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citigroup Inc. a déclaré avoir franchi le 25 mai 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,31% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Dimensional Fund Advisor LP a déclaré avoir franchi le 25 mai 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote

- de la Société, détenant ainsi 0,98% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 25 mai 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 6% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,75% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 25 mai 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 6% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,77% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Citigroup Inc. a déclaré avoir franchi le 26 mai 2021, à la baisse, les seuils statutaires de 2-1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,04% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - BDL Capital Management a déclaré avoir franchi le 10 juin 2021, à la hausse, le 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 ;
 - Invesco Ltd a déclaré avoir franchi le 14 juin 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,06% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Wellington Management Group LLP a déclaré le 22 juin 2021 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 4,98% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Caisse des dépôts et consignations a déclaré le 23 juin 2021 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 1,25% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Wellington Management Group LLP a déclaré le 29 juin 2021 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société détenant ainsi 5,16% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Dimensional Fund Advisor LP a déclaré avoir franchi le 7 juillet 2021, 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 ;
 - BIM a déclaré avoir franchi le 5 août 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 19% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 18,48% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Crédit Agricole SA a déclaré avoir franchi le 12 août 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 5-4-3-2-1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,21% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 7 septembre 2021, à la hausse, le seuil statutaire de 10% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 10,02% des actions et des droits de vote de la Société ;
 - Fidelity International a déclaré que FMR LLC avait franchi le 8 septembre 2021, à la baisse, le seuil statutaire de 10% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 9,99% des actions et des droits de vote de la Société.

4.7 RÉSULTAT SOCIAL ET DIVIDENDE

Dans le contexte de la crise Covid-19 et sur la base de l'exercice clos le 30 septembre 2021, le conseil d'administration ne proposera pas de versement de dividende aux actionnaires lors de l'assemblée générale 2022.

4.8 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

4.8.1 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

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).

En mars 2021, Elixir Group a mis en place un contrat de crédit d'un montant de 225 millions d'euros, garanti par l'Etat Français, avec un ensemble de banques relationnelles. Réalisé dans le cadre d'un Prêt Garanti à 80% par l'Etat (PGE), dans le contexte de crise Covid-19, cet emprunt est destiné à financer les pertes en France et à sécuriser la liquidité du Groupe.

En juillet 2021, Elixir Group a émis des obligations pour un montant en principal de 550 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3,75%, remboursables en juillet 2026 (les « Obligations High Yield ») et a mis en place un nouveau Contrat de Crédit Senior SFA pour un total de 450

millions d'euros sous forme d'un Prêt à Terme de 100 millions d'euros et d'une ligne de Crédit Revolving de 350 millions d'euros, non tirée à l'émission. Le contrat de Crédit Senior est à échéance juillet 2025 et peut faire l'objet d'une demande de prorogation d'un an à la première date anniversaire. Le montant total de 650 millions d'euros levé en juillet 2021 a été utilisé pour rembourser et annuler le contrat de Crédit Senior existant, dont l'échéance était fin mai 2023, pour couvrir les frais, commissions et coûts relatifs au refinancement et renforcer la trésorerie disponible.

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime qu'en 2021-2022, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissements (voir la section 4.3 « Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2020 et 30 septembre 2021 » du Document d'Enregistrement Universel), ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts. Dans les conditions décrites dans la section 4.9 « Perspectives d'avenir » du Document d'Enregistrement Universel et sur la base des prévisions de trésorerie mises à jour, la direction du Groupe considère que celui-ci sera en mesure de financer ses besoins de liquidités au cours de la période de douze mois à compter de l'arrêt des comptes consolidés au 15 décembre 2021 ainsi que de procéder au paiement des intérêts et des remboursements de sa dette financière au cours de cette période.

Ressources financières

Aperçu

Par le passé, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

Les flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation, qui se sont élevés à 42 millions d'euros au 30 septembre 2021, contre 50 millions d'euros au 30 septembre 2020.

La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie aux 30 septembre 2020 et 2021 se sont respectivement élevés à 41 millions d'euros et 80 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 2021 » du Document d'Enregistrement Universel 2020-2021.

L'endettement comprend les Obligations High Yield, le nouveau Contrat de Crédit Senior SFA, le Prêt Garanti par l'Etat Français, le Programme de Titrisation, les contrats de location financement et les découverts bancaires. Voir la note 7.17.3 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés 2020-2021 et annexes » du Document d'Enregistrement Universel 2019-2020.

Le tableau suivant présente la notation financière du Groupe :

	Moody's ¹	S&P ²
Groupe	Ba3	BB-
(1)	<i>En date du 18 mai 2020 : perspective négative dans le cadre de la pandémie Covid-19. Notation confirmée le 28 juin 2021 dans le cadre du refinancement.</i>	
(2)	<i>En date du 17 février 2021 : perspective négative dans le cadre de la pandémie Covid-19. Notation confirmée le 28 juin 2021 dans le cadre du refinancement.</i>	

La section suivante présente les principales catégories d'éléments constituant les passifs financiers du Groupe.

4.8.2 OBLIGATIONS « HIGH YIELD »

Présentation Générale

Elior Group, a émis en juillet 2021 des obligations pour un montant en principal de 550 millions d'euros et portant intérêt annuel au taux de 3,75%, remboursables en juillet 2026 (les « Obligations *High Yield*»). Ce montant a été utilisé pour rembourser et annuler le contrat de Crédit Senior existant, dont l'échéance était fin mai 2023, pour couvrir les frais, commissions et coûts relatifs au refinancement et renforcer la trésorerie disponible.

L'émission a été notée BB- par Standard & Poors le 28 juin 2021 et Ba3 par Moody's le même jour.

Les Obligations sont cotées sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg et ont été placées en l'absence d'enregistrement de l'U.S. Securities Act de 1933, tel que modifié et sans établir un prospectus selon Règlement (UE) 2017/1129, le code ISIN est XS2360381730.

Les Obligations sont des obligations seniors non sécurisées, à échéance au 15 juillet 2026, de rang pari passu en droit de paiement avec l'ensemble des autres dettes non sécurisées existantes et futures d'Elior qui ne sont pas subordonnées (y compris les obligations d'Elior au titre de la Ligne de Crédit Renouvelable et du nouveau

Passifs Financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 1 036 millions euros et 1 188 millions d'euros aux 30 septembre 2020 et 2021. Voir la note 7.17.2 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés 2020-2021 et annexes » du Document d'Enregistrement Universel 2019-2020.

Prêt Syndiqué et de toute dette future permise par la documentation financière). Les Obligations ont un rang senior en droit de paiement à l'ensemble des autres dettes existantes et futures d'Elior qui sont expressément subordonnées en droit de paiement aux Obligations.

À partir du 15 juillet 2023, Elior Group peut rembourser tout ou partie des Obligations *High Yield* avec paiement d'une prime de remboursement anticipé, dégressive avec le temps, de sorte que le remboursement en principal ainsi payable variera de 101,875% du pair (en cas de remboursement intervenant dans les 12 mois du 15 juillet 2023) à 100% du pair (en cas de remboursement intervenant à compter du 1er mai 2025).

Jusqu'au 15 juillet 2023, Elior Group peut aussi rembourser tout ou partie des Obligations *High Yield* à un prix représentant 100% du montant principal total de ceux-ci, auquel il faut ajouter une prime de réparation (*make-whole premium*) et, le cas échéant, les intérêts courus et dus à la date de remboursement.

Si la Société fait l'objet d'un « changement de contrôle », Elior Group doit proposer le rachat des Obligations *High Yield* à un prix représentant 101% de la somme du montant principal de ces Obligations, auquel il faut ajouter les intérêts courus et dus.

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Situation financière et trésorerie du Groupe

Le contrat régissant les Obligations (l'« Indenture ») contient notamment des clauses restrictives et des cas de défaut habituels sur le marché européen *High Yield*, chacun étant soumis à un certain nombre d'exceptions, de seuils et de réserves importants.

Il est notamment prévu des engagements en faveur des détenteurs d'Obligations *High Yield*, dont le but est, entre autres, de limiter la capacité de la Société et certaines de ses filiales à :

- contracter de l'endettement supplémentaire ;
- verser des dividendes ou faire toute autre distribution ;
- effectuer tout autre paiement restreint ou investissement ;
- octroyer des sûretés ou garanties ;
- créer des niveaux supplémentaires d'endettement ;
- céder des actifs ;
- fusionner ou se consolider avec d'autres entités ;
- effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ; et
- consentir des garanties supplémentaires.

Ces limitations font l'objet de diverses exceptions et conditions usuelles.

Ces engagements et limitations seraient suspendus dès lors que les Obligations viendraient à être notées en catégorie « investment grade », soit une notation supérieure ou égale à BBB-/Baa3.

Garanties

À la date d'émission, les Obligations ont fait l'objet d'un cautionnement solidaire par Elior Participations SCA et au 27 octobre 2021 par certaines filiales françaises, italiennes, espagnoles et anglaises d'Elior.

Droit applicable

Les Obligations sont régies par le droit de l'Etat de New York.

Obligations émises :

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la liste des obligations seniors émises est la suivante :

Code ISIN	Emprunteurs	Montant du principal (en million)	Devise	Échéance
XS2360381730	Elior Group	550	EUR	2026
	Total	550		

4.8.3 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

La Société a conclu en juillet 2021 un nouveau *Senior Facility Agreement* (le « Contrat de Crédit Senior »). Elior Group, ainsi qu'Elior Participations S.C.A. pour la partie Ligne de Crédit Revolving, ont la qualité d'emprunteurs.

Le *Senior Facility Agreement* (le « Contrat de Crédit Senior ») conclu en juin 2006 et modifié à plusieurs reprises a été remboursé intégralement et annulé en juillet 2021.

4.8.4 LIGNES DE CRÉDITS

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le Contrat de Crédit Senior prévoit les lignes de crédit suivantes :

Lignes de crédit	Emprunteurs	Montant du principal (en million)	Devise	Échéance
Term Loan	Elior Group	100	EUR	2025*
Revolving Credit Facility	Elior Group - Elior Participations	350	EUR	2025*
	Total	450		

Le contrat de Crédit Senior est à échéance juillet 2025 et peut faire l'objet d'une demande de prorogation d'un an à la première date anniversaire.

Les obligations au titre du Contrat de Crédit Senior représentent des obligations seniors et non sécurisées, à échéance du 2 juillet 2025 (avec option d'extension jusqu'au 2 juillet 2026 dans certaines circonstances), de rang pari passu en droit de paiement avec les Obligations High Yield. Le contrat de Crédit Senior est à échéance juillet 2025 et peut faire l'objet d'une demande de prorogation d'un an à la première date anniversaire.

La ligne de crédit revolving, dénommée en euros peut également faire l'objet de tirages en US Dollars.

Intérêts et Frais

Les lignes de crédit senior portent intérêt annuel à un taux égal à l'EURIBOR, ou dans le cas du US Dollar au taux LIBOR (ou aux taux qui remplaceront ceux-ci). Ces taux de référence sont réputés être égaux à 0% s'ils sont inférieurs à 0% (taux plancher ou « floor »). Ces taux sont augmentés de la marge applicable ainsi que de certains coûts usuels obligatoires.

La marge (% annuel) des lignes de crédit senior est déterminée en référence au ratio de levier (IFRS16) applicable :

Ratio de levier (IFRS16)	Prêt à terme	Facilité de crédit revolving
Supérieur à 5,5x	2,60%	2,20%*
Inférieur ou égal à 5,5x mais supérieur à 5,0x	2,30%	1,90%*
Inférieur ou égal à 5,0x mais supérieur à 4,5x	2,10%	1,70%*
Inférieur ou égal à 4,5x mais supérieur à 4,0x	1,90%	1,50%*
Inférieur ou égal à 4,0x mais supérieur à 3,5x	1,70%	1,30%*
Inférieur ou égal à 3,5x mais supérieur à 3,0x	1,50%	1,10%*
Inférieur ou égal à 3,0x mais supérieur à 2,5x	1,40%	1,00%*
Inférieur ou égal à 2,5x	1,30%	0,90%*
<i>*+0.20% en cas de tirage en US Dollars</i>		

Les marges d'ouverture à la signature du contrat sont celles applicables au levier supérieur à 5,5x.

La marge sur les tirages en US Dollars de la Facilité de crédit est soumise à une prime de 0,20% (quel que soit le ratio de levier).

D'autre part si le ratio de levier est supérieur à 4,5x et que la notation d'Elior est inférieure ou égale à B+ chez Standard & Poors et B1 chez Moody's, la marge est soumise à une prime de 0,30%. Si le ratio de levier est supérieur à 4,5x et que la notation n'est inférieure ou égale à ces niveaux que pour une seule agence alors la prime ne sera que de 0,15%.

Garanties

Le Contrat de Crédit Senior fait l'objet d'un cautionnement solidaire à la date d'émission par Elior Participations S.C.A. et le 27 octobre 2021, d'un cautionnement solidaire par les mêmes filiales qui garantissent les Obligations High Yield.

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, adaptés dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe. Le contrat de crédit prévoit des restrictions en termes d'acquisitions, de rachats d'actions et de distribution de dividendes tant que le ratio de levier (IFRS 16) est supérieur ou égal à 4,5x.

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 ne prévoit pas de test du ratio de levier (IFRS 16) avant le 30 septembre 2022. A cette date, le ratio de levier devra être inférieur ou égal à 7,5x, inférieur ou égal à 6,0x pour la date du 31 mars 2023 puis inférieur ou égal à 4,5x à partir du 30 septembre 2023 et jusqu'à la fin du contrat.

Le mécanisme de baisse ou de hausse de marges en fonction du ratio de levier s'applique quelle que soit la date.

Cas de remboursement obligatoire anticipé

Sur demande de la majorité des prêteurs, les Facilités Senior peuvent être annulées, et toutes les obligations au titre des Facilités Senior peuvent être dues et payables en totalité, à la suite, entre autres événements, d'un « changement de contrôle » ou d'une vente de la totalité ou la quasi-totalité 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 certains cas de défaut (sous réserve de test de matérialité, de délais de remédiation et d'autres exceptions le cas échéant) susceptibles de permettre à la majorité des prêteurs de prononcer l'exigibilité anticipée des Facilités Senior.

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 français.

4.8.5 PRÊT GARANTI PAR L'ÉTAT (PGE)

Présentation Générale

Elior Group a signé, en mars 2021, un contrat de crédit d'un montant de 225 millions d'euros, garanti par l'Etat Français, avec un ensemble de banques françaises ainsi qu'une banque néerlandaise. Réalisé dans le cadre d'un Prêt Garanti par l'État (PGE), dans le contexte de crise Covid-19, cet emprunt est destiné à sécuriser la liquidité du Groupe, à financer les pertes des filiales françaises et à assurer la reprise des activités. Ce prêt est garanti à hauteur de 80 % par l'État français, sa maturité est d'un an, avec option d'extension, à la main d'Elior Group, jusqu'à cinq années additionnelles (mars 2027). Ce nouveau financement a permis à Elior Group de bénéficier du soutien de ses banques relationnelles de premier plan, dans un contexte de crise sans précédent. Le Groupe dispose ainsi d'une structure de financement solide et équilibrée entre dette bancaire et obligataire. Ce financement a permis au Groupe de sécuriser

significativement sa trésorerie à un coût inférieur à celui du nouveau Contrat de Crédit Senior.

Engagements et clauses restrictives.

En août 2021, après le refinancement du Groupe, un amendement au PGE a été signé pour que tous les engagements et clauses restrictives reflètent strictement ceux du nouveau Contrat de Crédit Senior.

Garanties

Ce prêt bénéficie uniquement de la Garantie de l'Etat Français (80%).

Droit applicable

Le Contrat de Crédit PGE est régi par le droit français.

4.8.6 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Certaines entités françaises du Groupe (les « Cédants des Créances du Groupe Elior ») sont bénéficiaires d'un programme de titrisation de créances de 200 millions d'euros, lequel fut conclu en novembre 2006 et a été amendé à plusieurs reprises depuis cette date (le « Programme de Titrisation de 2006 »). Le Programme de Titrisation de 2006 a été refinancé en mai 2013 (le « Programme de Titrisation de 2013 ») et son montant maximum a été porté à 300 millions d'euros. De plus, le Programme de Titrisation de 2013 a été étendu de façon à inclure certaines entités espagnoles et italiennes du groupe Elior. Le programme de titrisation 2013 a été refinancé en juillet 2017 (le « Programme de Titrisation de 2017 ») et son montant maximum a été porté à 322 millions d'euros. Les entités italiennes ne sont plus parties prenantes à ce programme. Au mois de mars 2019, le montant maximum de ce programme a été porté à 360 millions d'euros. Au mois d'octobre 2020, le programme de titrisation a été refinancé et sa maturité a été prolongée jusqu'à octobre 2024. Le montant maximum est resté inchangé.

Aux termes du Programme de Titrisation 2017, d'un montant total de 360 millions d'euros, les créances commerciales naissant des ventes ou des prestations de services rendues en France et en Espagne en relation avec les contrats commerciaux (sujets à des critères d'éligibilité) libellées en euros générées par l'un quelconque des Cédants des Créances du Groupe Elior sont cédées à Ester Finance Titrisation (« l'Acquéreur »),

filiale française de Crédit Agricole CIB. Les cessions se font mensuellement sur la base des créances nées le mois précédent, les créances sont financées intégralement sans dépôt de garantie.

Ce programme de titrisation 2017 comporte deux compartiments. Un premier compartiment (« Compartiment ON ») au sein duquel les créances sont cédées avec recours sur les cédants et un second compartiment (« Compartiment OFF ») au sein duquel les créances sont cédées sans recours sur les cédants.

Au titre du compartiment ON, le groupe Elior continuant d'assumer une part significative du retard de paiement et du risque de crédit, les créances cédées ne remplissent pas les conditions requises pour leur déconsolidation conformément à la norme IFRS 9. 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 30 septembre 2021, l'encours des créances titrisées au sein du Compartiment ON, après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances d'un montant de 27 millions d'euros, était égal à 39 millions d'euros.

Au titre du Compartiment OFF, les risques de crédit, de taux et de retard de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'Acquéreur à travers le discount appliqué aux créances, qui correspond à la rémunération

du risque de crédit et du coût de financement. Le risque de dilution, dans le cadre de l'analyse des risques et avantages, n'est pas considéré comme un risque attaché aux créances. Les points techniques suivants ont été validés :

- (i) Le transfert des créances valable et opposable aux tiers (autres que les débiteurs, en l'absence de notification) ;
- (ii) l'existence de cas de rachat des créances cédées à l'initiative des Cédants limités à certaines circonstances (*i.e. Disputed Receivables, Defaulted Receivables*) ;
- (iii) des recours possibles de l'Acquéreur limités aux éléments dont les Cédants sont responsables, comme par exemples les cas de *Dilution* (à l'exclusion de toute garantie de paiement des factures) ;
- (iv) une définition des *Dilutions* précise afin d'éviter un risque de retour des risques pour les Cédants pour des raisons liées au débiteur (manœuvres dilatoires masquant un délai de paiement, fausse contestation: bien définir les litiges, compensation doit être valable...);
- (v) la survenance d'un cas de défaut met fin au programme pour le futur mais ne remet pas en cause les cessions déjà effectuées ;
- (vi) la fixation des conditions financières au moment de la vente et l'absence de modification des paramètres financiers ayant un effet rétroactif ;
- (vii) des critères d'éligibilité de nature objective ; et
- (viii) l'absence de risque de performance (*i.e.* les créances sont issues de contrats pour lesquelles la prestation a été effectuée).

Au 30 septembre 2021, les créances déconsolidées s'élèvent à 191 millions d'euros.

L'Acquéreur règle ses achats de créances mensuellement aux Cédants des Créances du Groupe Elior. Entre les dates de règlements, les Cédants des Créances du Groupe Elior ont la possibilité d'utiliser les fonds reçus des clients, versés sur des comptes bancaires distincts et dédiés à la transaction et transférés mensuellement sur les comptes bancaires de l'Acquéreur (soumis à compensation avec le prix d'acquisition dû pour les créances nouvellement générées, sauf en cas de défaut). La responsabilité de

l'administration des créances, en ce compris l'adhésion aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des Cédants des Créances du Groupe Elior, avec Elior Participations S.C.A. agissant en tant qu'entité centralisatrice.

Certains événements sont de nature à permettre la résiliation du Programme de Titrisation. Il s'agit, sans que cette liste soit limitative, des événements relatifs : (sans s'y limiter) au rendement des créances, à un défaut de paiement au titre de toute dette financière contractée par les Cédants des Créances du Groupe Elior ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 millions d'euros, à toute exigibilité anticipée de tout endettement financier des Cédants des Créances du Groupe Elior ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 million d'euros.

Le recours direct contre les Cédants des Créances du Groupe Elior est limité (i) pour le Compartiment ON, à hauteur du montant de la réserve de surdimensionnement des créances et (ii) pour le Compartiment OFF, à hauteur du montant de la réserve pour dilution.

L'Acquéreur bénéficie également d'une garantie émise par Elior Participations S.C.A. pour les montants dus à l'Acquéreur par les Cédants des Créances du Groupe Elior pour un montant maximum en capital de 367 millions d'euros.

L'engagement de l'Acquéreur de financer l'achat des créances arrive à son terme en juillet 2021. Le contrat a été renouvelé le 13 octobre 2020 sur une durée de 4 ans.

Enfin, en date du 29 juillet 2016, un contrat de cession de créances commerciales non déconsolidant, d'une durée de trois ans, a été mis en place au bénéfice de certaines entités Britanniques du Groupe pour un montant de financement maximum de 30 millions de livres sterling.

Ce contrat a pris fin le 22 août 2019 par le rachat intégral des créances cédées par les cédants.

4.8.7 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATÉGORIES D'UTILISATION DE LA TRÉSORERIE DU GROUPE

4.8.7.1 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 2020 et 2021 se sont élevées à 89 millions d'euros et 62 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 4.3 « Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement poursuivies » du Document d'Enregistrement Universel.

4.8.7.2 Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts

Une partie importante des flux de trésorerie du Groupe est affectée au remboursement de son endettement. Le Groupe a versé des intérêts d'un montant de 24 millions d'euros et 33 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2020 et 2021.

4.8.7.3 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 les particularités de chacune des activités.

4.9 PERSPECTIVES D'AVENIR

4.9.1 PERSPECTIVES À MOYEN TERME

Plan stratégique New Elior et ambitions à horizon 2024

En cédant Areas en 2019, Elior s'est recentré sur son cœur de métier historique de restauration collective dans cinq pays, et de services en France.

Pour ouvrir ce nouveau chapitre de son histoire, le Groupe avait redéfini sa mission, son ambition et ses priorités sur chacun de ses marchés et élaboré un plan stratégique 2024, baptisé New Elior. Ce plan ambitieux, élaboré conjointement par le Comité Exécutif et les équipes opérationnelles, est articulé autour de cinq leviers de création de valeur :

1. Faire évoluer son portefeuille d'activités vers les segments les plus attractifs, sur lesquels Elior entend créer de la valeur pour ses clients par des propositions innovantes, et ouvrir de nouveaux marchés tels que la restauration à bord des trains ou la livraison de repas aux PME,
2. Donner à ses équipes, au plus près des clients, les moyens d'adapter de manière continue ses offres aux attentes des convives en proposant une alimentation saine et respectueuse de la planète, avec des concepts fortement inspirés de la restauration commerciale,
3. Porter une attention constante à ses clients grâce à la qualité de ses offres, tout en systématisant les meilleures pratiques de fidélisation,
4. Optimiser et adapter en permanence la structure de ses coûts aux besoins des opérations : achats, personnels et coûts de structure,
5. Gérer le cash avec discipline et l'allouer à des investissements ciblés sur les opportunités garantissant le meilleur retour.

Notre plan stratégique New Elior 2024 s'est révélé parfaitement adapté, non seulement pour faire face et maintenir le cap en temps de crise, mais aussi pour accélérer notre transformation et saisir aujourd'hui de nouvelles opportunités. En associant très largement les équipes de management dans l'ensemble de nos géographies, nous avons mis à profit ces derniers mois

pour passer en revue nos cinq leviers de création de valeur et mettre à jour notre plan stratégique.

Cette mise à jour du plan New Elior 2024 repose sur les mêmes leviers de création de valeur. L'objectif est de retrouver le niveau de chiffre d'affaires d'avant crise (4,92 Mds€ en 2018-2019) avec une marge d'EBITA ajusté nettement plus élevée (3,6 % en 2018-2019).

- Croissance organique annuelle du CA d'au moins 7 % pour 2022-2023 et 2023-2024
- Marge d'EBITA ajusté d'environ 4,6 % en 2023-2024
- Croissance organique / Capex en pourcentage du CA entre x2 et x3
- Reprise de la distribution de dividendes sur la base des résultats de l'exercice 2022-2023

Réaffirmation de nos objectifs RSE à horizon 2025

Elior reste particulièrement attentif à la santé et au bien-être de tous ses convives, à la satisfaction de ses clients, au développement et à l'engagement de l'ensemble de ses collaborateurs, ainsi qu'à l'impact de ses activités sur l'environnement. Nous réaffirmons ainsi nos engagements en matière de responsabilité sociétale qui sont pleinement intégrés à notre proposition de création de valeur :

- -12 % de nos émissions de gaz à effet de serre par repas d'ici 2025, par rapport à 2020 (scopes 1-2-3),
- -30 % de gaspillage alimentaire par repas d'ici 2025 par rapport à 2020,
- 80 % d'électricité renouvelable d'ici 2025 et réduction des consommations énergétiques.

4.9.2 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2021-2022

Pour l'exercice 2021-2022, Elior anticipe une croissance organique d'au moins 18% et une marge d'EBITA ajusté comprise entre 2,0 % et 2,5 %, avec des capex limités à environ 2,5 % des revenus. Dans l'hypothèse d'une situation sanitaire maîtrisée, cette dynamique opérationnelle devrait s'accélérer au cours des prochains mois et ce malgré le retour d'une inflation plus importante que prévue qui fait déjà l'objet de négociations avec les clients dont les effets seront plus visibles au second semestre.

4.10 COMPTES CONSOLIDÉS 2020-2021

1.COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET ETAT DU RESULTAT GLOBAL 233

1.1	Compte de résultat consolidé	233
-----	------------------------------	-----

1.2	État du résultat global	235
-----	-------------------------	-----

2.BILAN CONSOLIDE 236

2.1	Actif	236
-----	-------	-----

2.2	Passif	237
-----	--------	-----

3.TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE 238

4.TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES 240

5.PRESENTATION DES COMPTES ET EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2021 ET LE 30 SEPTEMBRE 2020 241

5.1	Présentation générale	241
-----	-----------------------	-----

5.2	Faits marquants	241
-----	-----------------	-----

6.PRINCIPES COMPTABLES 243

6.1	Base de préparation des états financiers consolidés	243
-----	-----------------------------------------------------	-----

6.2	Principes et méthodes de consolidation	244
-----	----------------------------------------	-----

6.3	Recours à des estimations et au jugement	245
-----	------------------------------------------	-----

6.4	Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés	246
-----	---------------------------------------------------------------------------	-----

6.5	Conversion des comptes et transactions exprimés en devises	246
-----	------------------------------------------------------------	-----

6.6	Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition	246
-----	-------------------------------------------------------	-----

6.7	Test de dépréciation et perte de valeurs	247
-----	------------------------------------------	-----

6.8	Immobilisations corporelles	247
-----	-----------------------------	-----

6.9	Droits d'utilisation	248
-----	----------------------	-----

6.10	Actifs circulants (stocks et créances clients)	248
------	------------------------------------------------	-----

6.11	Trésorerie	248
------	------------	-----

6.12	Provisions	248
------	------------	-----

6.13	Situation fiscale et impôts différés	248
------	--------------------------------------	-----

6.14	Avantages du personnel	249
------	------------------------	-----

6.15	Titres d'autocontrôle	249
------	-----------------------	-----

6.16	Classification et évaluation des actifs et des passifs financiers	249
------	-------------------------------------------------------------------	-----

6.17	Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés	250
------	--------------------------------------------------------	-----

6.18	Définition de l'endettement financier net	251
------	-------------------------------------------	-----

6.19	Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées	251
------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

6.20	Chiffre d'affaires	251
------	--------------------	-----

6.21	Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions	252
------	----------------------------------------------------------------------------------	-----

6.22	Autres frais opérationnels	252
------	----------------------------	-----

6.23	Autres produits et charges opérationnels non courants	252
------	-------------------------------------------------------	-----

6.24	Résultat opérationnel courant	252
------	-------------------------------	-----

6.25	Modalités de calcul du résultat par action	253
------	--------------------------------------------	-----

6.26	Information sectorielle	253
------	-------------------------	-----

7.EXPLICATIONS DES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT ET DU BILAN ET DE LEURS VARIATIONS 254

7.1	Information sectorielle	254
-----	-------------------------	-----

7.2	Chiffre d'affaires consolidé	256
-----	------------------------------	-----

7.3	Charges de personnel et effectifs	256
-----	-----------------------------------	-----

7.4	Autres produits et charges opérationnels non courants	257
-----	-------------------------------------------------------	-----

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Comptes consolidés 2020-2021

7.5	Charges et produits financiers	258	7.19	Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	284
7.6	Impôts sur les résultats	258	7.20	Autres passifs courants	285
7.7	Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession	259	8.ENGAGEMENTS HORS BILAN	286	
7.8	Résultats par action	260	8.1	Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires	286
7.9	Écarts d'acquisition	260	8.2	Cautions et garanties données/reçues	286
7.10	Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et droits d'utilisation	263	8.3	Engagements contractuels	287
7.11	Actifs financiers non courants	265	9.TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES	288	
7.12	Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)	266	9.1	Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants	288
7.13	Clients et autres créances d'exploitation	266	9.2	Transactions avec les autres parties liées	288
7.14	Impôts différés	267	10. EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE CLOS AU 30 SEPTEMBRE 2021	289	
7.15	Autres actifs courants	268	11. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	290	
7.16	Provision pour retraites et avantages assimilés et autres provisions	269	12. PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 30 SEPTEMBRE 2021	291	
7.17	Gestion des risques financiers, dettes financières et instruments financiers dérivés	275			
7.18	Capital de la société mère et paiements en action	282			

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2021 et le 30 septembre 2020

1. Compte de résultat consolidé et état du résultat global

1.1 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos le 30 septembre 2020
Chiffre d'affaires	7.1, 7.2	3 690	3 967
Achats consommés		(1 134)	(1 287)
Charges de personnel	7.3	(1 992)	(2 077)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	7.18.2	(5)	-
Autres frais opérationnels		(393)	(420)
Impôts et taxes		(67)	(71)
Amortissements et provisions opérationnels courants		(167)	(178)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation		(18)	(20)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies		(86)	(86)
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées		(1)	(3)
Résultat opérationnel courant des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	7.1	(87)	(89)
Autres produits et charges opérationnels non courants	7.4	(1)	(240)
Résultat opérationnel des activités poursuivies incluant la quote-part de résultat des entreprises associées		(88)	(329)
Charges financières	7.5	(53)	(45)
Produits financiers	7.5	9	7
Résultat avant impôt des activités poursuivies		(132)	(367)
Impôt sur les résultats	7.6	12	(83)
Résultat net des activités poursuivies		(120)	(450)
Résultat net des activités arrêtées ou en vue de la vente	7.7	14	(37)
Résultat net		(106)	(487)
Attribuable aux :			
Actionnaires de la société mère		(100)	(483)
Participations ne donnant pas le contrôle		(6)	(4)

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

(En euros)	Note	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos le 30 septembre 2020
Résultat net par action	7.8		
Résultat net par action des activités poursuivies			
de base		(0,67)	(2,57)
dilué		(0,67)	(2,57)
Résultat net par action des activités arrêtées ou en vue de la vente			
de base		0,09	(0,21)
dilué		0,09	(0,21)
Résultat net total par action			
de base		(0,58)	(2,78)
dilué		(0,58)	(2,78)

1.2 État du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos le 30 septembre 2020
Résultat net de la période	(106)	(487)
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat		
Engagements liés aux avantages au personnel (1)	-	7
Éléments recyclables ultérieurement en résultat		
Instruments financiers	4	3
Écarts de conversion	9	(23)
Impôt sur les résultats	(2)	(1)
Total	11	(21)
Résultat global	(95)	(500)
Attribuable aux :		
- Actionnaires de la société mère	(90)	(496)
- Participations ne donnant pas le contrôle	(5)	(4)
Résultat global attribuable aux actionnaires de la société mère :	(90)	(496)
- Des activités poursuivies	(104)	(459)
- Des activités arrêtées ou en vue de la vente	14	(37)

(1) 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 2021	Au 30 septembre 2020 (1)
Ecart d'acquisition	7.9	1 731	1 719
Immobilisations incorporelles	7.10	197	221
Immobilisations corporelles	7.10	278	314
Droits d'utilisation	7.10	240	238
Autres actifs non courants		4	6
Actifs financiers non courants	7.11	119	111
Participations dans les entreprises associées	7.12	-	-
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		-	-
Impôts différés	7.14	86	71
Total actif non courant		2 655	2 680
Stocks		96	102
Clients et autres créances d'exploitation	7.13	632	625
Actifs sur contrat client		-	-
Actif d'impôt exigible		9	14
Autres actifs courants	7.15	50	54
Créances financières court terme		1	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)		80	41
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	7.7	13	17
Total actif courant		881	856
Total actif		3 536	3 536

(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net

(1) La provision pour engagements de retraite au 30 septembre 2020 a été retraitée suite à la décision IFRS IC en mai 2021 (voir note 6.1.6).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

2.2 Passif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020 (1)
Capital	7.18.1	2	2
Réserves et résultats accumulés		1 068	1 162
Écarts de conversion		(11)	(19)
Participations ne donnant pas le contrôle		(8)	(3)
Total capitaux propres	4.	1 051	1 142
Emprunts et dettes financières (*)	7.17.2	905	781
Dettes de loyers (*)	7.17.2	188	192
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)		-	6
Passifs sur acquisitions de titres	7.19	17	18
Impôts différés	7.14	-	-
Engagements de retraite et avantages au personnel	7.16	89	83
Provisions non courantes	7.16	24	23
Autres passifs non courants		-	-
Total passif non courant		1 223	1 103
Fournisseurs et comptes rattachés		521	448
Dettes sur immobilisations		10	11
Dettes fiscales et sociales		484	536
Dette d'impôt sur le résultat		2	1
Emprunts et dettes financières (*)	7.17.2	22	2
Dettes de loyers (*)	7.17.2	58	58
Dettes sur acquisition de titres	7.19	2	2
Provisions courantes	7.16	77	130
Passifs sur contrat client	7.2.2	49	62
Autres passifs courants	7.20	20	21
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	7.7	17	20
Total passif courant		1 262	1 291
Total passif		2 485	2 394
Total du passif et des capitaux propres		3 536	3 536
<i>Endettement financier net</i>		1 094	998
<i>Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt</i>		1 108	995

(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net

(1) La provision pour engagements de retraite au 30 septembre 2020 a été retraitée suite à la décision IFRS IC en mai 2021 (voir note 6.1.6).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

3. Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos le 30 septembre 2020
Flux de trésorerie liés aux activités poursuivies			
Résultat opérationnel courant incluant la QP de résultat des entreprises associées		(87)	(89)
Dotations aux amortissements (1)		189	195
Dotations aux provisions		(2)	5
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)		100	111
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		-	-
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		16	(9)
Intérêts et charges financières versés		(33)	(24)
Impôts versés		(6)	(11)
Autres flux		(35)	(17)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies		42	50
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	7.10	(69)	(98)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		7	9
Acquisitions d'actifs financiers		(2)	(3)
Cessions d'actifs financiers		-	-
Acquisitions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise		(3)	(10)
Autres flux liés aux opérations d'investissements		-	3
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		(67)	(99)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		-	(50)
Mouvements sur capitaux propres de la mère		-	-
Achats d'actions propres		-	(21)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
Émissions d'emprunts et dettes financières	7.17.2	868	936
Remboursements d'emprunts et dettes financières	7.17.2	(746)	(736)
Remboursements de la dette locative	7.17.2	(65)	(59)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		57	70
Incidence de la variation des taux de change et autres variations		(7)	(2)
Variation de la trésorerie nette des activités poursuivies		25	19
Variation Nette de la Trésorerie des activités non poursuivies		(7)	(55)
Trésorerie nette à l'ouverture		40	76
Trésorerie nette à la clôture		58	40

(1) Dont 2 millions d'euros relatifs aux amortissements des avances sur contrats clients au 30 septembre 2020 et 2021

Les découverts bancaires et les comptes courants détenus à des fins de gestion de la trésorerie sont considérés comme des éléments de trésorerie et sont de fait déduits de la trésorerie dans le tableau de flux nonobstant leur classement en Emprunts et dettes financières courants. Ces éléments constituent la seule différence entre la trésorerie présentée à l'actif du bilan et la trésorerie nette en fin de période, présentée dans le tableau de flux de trésorerie.

La réconciliation avec les postes de trésorerie active et passive présentés au bilan consolidé est détaillée ci-dessous :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020
Trésorerie active	80	41
Trésorerie et équivalents de trésorerie	80	41
Trésorerie passive	22	1
Découverts bancaires	17	-
Comptes courants	-	1
Intérêts courus non échus	5	-
Trésorerie nette au tableau de flux de trésorerie	58	40

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 retraités au 01/10/2019	178 319 146	2	1 411	271	(17)	1 667	2	1 669
Résultat net				(482)		(482)	(4)	(486)
Engagements liés aux avantages au personnel			7			7		7
Instruments financiers : variations de juste valeur			2			2		2
Écarts de conversion					(23)	(23)		(23)
Résultat global			9	(482)	(23)	(497)	(4)	(501)
Affectation du résultat de la période précédente			271	(271)		-		-
Réduction de capital	(4 268 550)		(20)			(20)		(20)
Dividendes versés			(50)			(50)		(50)
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)	74 672		-			-		-
Autres variations (1)			35			35	(1)	34
Capitaux propres au 30/09/2020	174 125 268	2	1 655	(482)	(40)	1 135	(3)	1 132
IFRS IC - Engagements de retraite			10			10		10
Capitaux propres retraités au 30/09/2020 (2)	174 125 268	2	1 665	(482)	(40)	1 145	(3)	1 142
Résultat net				(100)		(100)	(6)	(106)
Engagements liés aux avantages au personnel			-			-		-
Instruments financiers : variations de juste valeur			2			2		2
Écarts de conversion					9	9		9
Résultat global			2	(100)	9	(89)	(6)	(95)
Affectation du résultat de la période précédente			(482)	482		-		-
Réduction de capital	(1 703 594)					-		-
Dividendes versés						-		-
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)	22 555		3			3		3
Autres variations (1)			1			1		1
Capitaux propres au 30/09/2021	172 444 229	2	1 189	(100)	(31)	1 060	(9)	1 051

(1) Les montants enregistrés en "Autres variations" en capitaux propres Groupe et en participations ne donnant pas le contrôle pour les exercices clos les 30 septembre 2020 et 2021 correspondent principalement à la réévaluation du put d'Elior North America (« Elior NA »).

(2) La provision pour engagements de retraite au 30 septembre 2020 a été retraitée suite à la décision IFRS IC en mai 2021 (voir note 6.1.6).

Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2021 et le 30 septembre 2020

5. Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2021 et le 30 septembre 2020

5.1 Présentation générale

Au 30 septembre 2021, Elior Group est détenue à 18,66 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 5,42 % par Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 5,25 % par le Fonds Stratégique de Participations et à 70,67 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014.

Elior Group est un acteur majeur de la restauration sous contrat et des services qui y sont associés. Le Groupe opère ses activités de restauration collective & services par l'intermédiaire de ses filiales et participations principalement implantées dans six pays, dont le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Italie et les États-Unis.

5.2 Faits marquants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021

- **Crise sanitaire Covid-19**

La crise sanitaire qui s'est poursuivie sur l'exercice 2020-2021 a engendré une perte de chiffre d'affaires de 277 millions d'euros par rapport aux 3 967 millions d'euros de l'exercice précédent. Les 12 mois de l'exercice 2020-2021 ont été affectés contre 7 mois lors de l'exercice 2019-2020. Les 3 premiers trimestres de l'exercice 2020-2021 se sont établis entre 73% et 74% du niveau d'activité pré-Covid-19 alors que le 4^{ème} trimestre s'est élevé à 85%. Le marché Entreprises a été le plus impacté.

- **Avenant au contrat de Titrisation**

Le 13 octobre 2020, le programme de Titrisation 2017, pour un montant total de 360 millions d'euros, à échéance initiale juillet 2021 a été amendé pour proroger son échéance à octobre 2024 et respecter dès à présent les critères prévus par le Règlement (UE) 2017/2402 du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2017 créant un cadre général pour la titrisation ainsi qu'un cadre spécifique pour les titrisations simples, transparentes et standardisées (« STS »). Cet amendement est sans impact sur le traitement comptable.

- **Covenant holiday**

Le 24 novembre 2020, Elior Group a obtenu l'accord de ses banques de référence afin d'obtenir une suspension du test de covenant pour les dates du 30 septembre 2021 et du 31 mars 2022. Ces suspensions restent en vigueur dans le nouveau Senior Facilities Agreement de juillet 2021.

- **Emission d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) de 225 millions d'euros**

Le 22 mars 2021, Elior Group a émis un prêt garanti par l'Etat (« PGE ») de 225 millions d'euros, garanti à hauteur de 80%, dont la maturité d'un an peut être étendue de 5 ans à la demande d'Elior Group avec des remboursements semestriels à hauteur de 10% à compter du 1er octobre 2022.

- **Emission Obligatoire « High Yield » de 550 millions d'euros**

Le 8 juillet 2021, Elior Group a émis un emprunt obligataire senior d'un nominal de 550 millions d'euros à échéance juillet 2026 et portant intérêt à 3,75%.

Le produit de l'émission obligataire de 550 millions a permis de financer le remboursement intégral des 530 millions d'euros de dette bancaire senior à échéance 2023.

- **Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros et facilités de crédit renouvelable multidevises de 350 millions**

Le 8 juillet 2021, Elior Group a également conclu une nouvelle dette bancaire senior « Term Loan » ainsi qu'une nouvelle convention de crédit renouvelable multidevises en euro et en dollar U.S. pour respectivement 100 millions d'euros et 350 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020

- **Crise sanitaire Covid-19**

L'exercice 2019-2020 a été principalement marqué par la crise sanitaire Covid-19 qui a impacté la performance de nos secteurs d'activité Enseignement et Entreprises depuis le mois de mars 2020. L'impact de la Covid-19 a été estimé à 1 003 millions d'euros sur le chiffre d'affaires et à 268 millions d'euros sur l'EBITA ajusté avant application d'IFRS 16.

- **Paiement du dividende de l'exercice 2019**

Le dividende de 51,7 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2019, correspondant à un dividende par action de 0,29 €, voté par l'Assemblée Générale mixte du 20 mars 2020, a été mis en paiement le 9 avril 2020.

- **Covenant holiday**

Le 26 mai 2020, Elior Group a obtenu l'accord de ses banques de référence afin d'obtenir une suspension du

test de covenant auquel sont soumis les emprunts Seniors du Groupe, au 30 septembre 2020 et au 31 mars 2021.

- **Ajustement final du prix de cession de la division Restauration de Concessions**

Le 25 août 2020, un ajustement de prix final de 48 millions d'euros (incluant un ajustement lié au « working capital ») a été versé à PAI Partners suite à la cession de la division Restauration de Concession le 1^{er} juillet 2019 (voir note 7.7).

6. Principes comptables

6.1 Base de préparation des états financiers consolidés

6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2021 et au 30 septembre 2020

En application du règlement européen no 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés annuels IFRS du groupe Elior pour les exercices clos le 30 septembre 2021 et le 30 septembre 2020 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 2021 et le 30 septembre 2020 qui correspondent à la date de clôture d'Elior Group et de ses filiales, sauf exceptions limitées.

Ces états financiers consolidés de l'exercice clos le 30 septembre 2021 ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Elior Group le 15 décembre 2021 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 28 février 2022. Ils sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

Les principes comptables adoptés pour la préparation des états financiers consolidés au 30 septembre 2021 sont identiques à ceux utilisés pour les comptes consolidés au 30 septembre 2020, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations (note 6.1.3).

6.1.2 Continuité d'exploitation

Les impacts de la pandémie COVID-19 observés sur nos activités sur l'exercice 2020-2021, ainsi que les incertitudes liées à ses futurs impacts sur nos résultats, notre trésorerie et nos capitaux propres ont conduit la direction du Groupe à évaluer, pour l'établissement de ses comptes consolidés, la continuité d'exploitation.

Au 30 septembre 2021, le Groupe dispose de 539 millions d'euros de liquidité disponible, dont 350 millions d'euros non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 350 millions d'euros et 109 millions d'euros issus des autres lignes de crédit disponibles (voir note 7.17).

Compte tenu de sa situation de trésorerie, de sa liquidité disponible suite au refinancement de sa dette réalisé début juillet 2021 rallongeant la maturité entre 2025 et 2027 (voir note 7.17) et de la projection de ses flux de trésorerie telle que retenue pour son budget 2021-2022, le Groupe estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités. Le Groupe, dans ses prévisions pour 2021-2022, anticipe une croissance organique d'au moins 18% et une marge d'EBITA ajusté comprise entre 2,0% et 2,5%. Ces flux de trésorerie prévisionnels pour 2021-2022 incluent également le décaissement des plans de restructuration en France pour le PSE et en Espagne. Par ailleurs, la variation du besoin en fonds de roulement est estimée être neutre sur 2021-2022 ; l'impact de la reprise de l'activité devant être compensé.

6.1.3 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe

Amendement IFRS 16

Le Groupe a appliqué l'amendement IFRS 16 du 28 mai 2020 à la comptabilisation des concessions de loyer octroyées par les bailleurs. Cet amendement avait déjà été appliqué par anticipation pour la préparation des comptes consolidés au 30 septembre 2020.

Cet amendement a offert une exception optionnelle à l'application des principes IFRS 16 dès que lors que 4 conditions cumulatives sont respectées :

- concessions octroyées en conséquence de la Covid-19,
- paiements locatifs après concession doivent être inférieurs ou égaux aux paiements locatifs immédiatement avant la concession,
- réduction des loyers ne porte que sur des paiements locatifs initialement dus avant le 30 juin 2021,
- aucun changement significatif n'est apporté aux termes et conditions du contrat.

Le Groupe a reconnu les abandons de loyers comme des loyers variables dont les montants sont non significatifs au 30 septembre 2021 et de 1 million d'euros au 30 septembre 2020 ont été classés dans la ligne « Autres frais opérationnels » du compte de résultat.

Décision de l'IFRS IC de mai 2021 sur le calcul des engagements relatifs à certains régimes à prestations définies

L'IFRS IC a été saisi sur les modalités de calcul d'engagements de régimes à prestations définies pour lesquels l'attribution de droits est conditionnée par la présence dans le Groupe au moment du départ en retraite (avec perte de tout droit en cas de départ

anticipé) et dont les droits dépendent de l'ancienneté, tout en étant plafonnés à un certain nombre d'années d'ancienneté. Pour les régimes revus par l'IFRS IC, le plafond peut intervenir à une date antérieure au départ en retraite.

Le Groupe, comme pratiqué en France, évaluait et comptabilisait l'engagement selon la méthode dite des « droits acquis » autorisée par IAS 19. L'engagement correspondait des droits acquis par le salarié en fonction de son ancienneté à la date d'évaluation.

Dans sa décision, l'IFRC IC conclut, au cas d'espèce, qu'aucun droit n'est acquis en cas de départ avant l'âge de la retraite et que l'engagement ne doit être comptabilisé que sur les dernières années de carrière en question du salarié.

En conséquence, le Groupe a revu ses modalités de calcul actuariel des régimes visées et analysé le traitement comptable au regard d'IAS 8 - Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs présenté en note 6.1.6 ci-dessous.

6.1.4 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB et non adoptées par l'Union Européenne appliquées par le Groupe

Aucune norme non adoptée par l'Union Européenne n'a été appliquée par anticipation.

6.1.5 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore appliquées par le Groupe

Les nouvelles normes, amendements aux normes et interprétations publiés par l'IASB qui ne sont pas encore d'application obligatoire et dont la date d'application est au 1er janvier 2021 concernent les amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 16 : des taux d'intérêts de référence - phase 2.

L'évaluation est en cours mais le Groupe n'anticipe pas d'impacts significatifs.

6.1.6 Changement de méthodes comptables et de présentation

Suite à la décision de l'IFRS IC de mai 2021 sur le calcul des engagements de retraite relatifs à certains régimes à prestations définies, le Groupe a conclu que les modalités de calcul pour certains de ses régimes à prestations définies en France constituaient un changement de méthodes comptables conformément à IAS 8 - Méthodes comptables, changements

d'estimations comptables et erreurs. En conséquence, cette méthode a été appliquée de façon rétrospective et nos états financiers consolidés de l'exercice précédent ont été retraités, y compris les notes afférentes. Les impacts sont présentés comme suit (seuls les éléments affectés sont présentés) :

(En millions d'euros)	Au 30 Septembre 2020	Retraitement	Au 1 ^{er} Octobre 2020
Impôts différés - actifs	74	(3)	71
Total Actif non courant	2 683	(3)	2 680
Réserves et résultats accumulés	1 132	10	1 142
Engagement de retraite et avantages au personnel	96	(13)	83
Total Passif non courant	1 116	(3)	1 113
Total passif et capitaux propres	3 539	(3)	3 536

Les impacts sur le compte de résultat consolidé au 30 septembre 2020 sont non significatifs.

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 2021, est présentée à la note 12 ci-après.

6.3 Recours à des estimations et au jugement

Pour établir les états financiers du Groupe, des estimations et des hypothèses ont été faites par la direction du Groupe et celle des filiales. Elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers, et les montants présentés au titre des produits et charges de la période.

Ces estimations et appréciations qui sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les valeurs réelles des actifs, des dettes et des capitaux propres du Groupe pourraient différer sensiblement des valeurs issues de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Le Groupe estime que les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent :

- les écarts d'acquisition (note 7.9). Comme expliqué en note 6.7, les écarts d'acquisition sont testés pour dépréciation au moins une fois par an. Pour déterminer si les écarts d'acquisition doivent faire l'objet d'une dépréciation, la valeur nette comptable de chaque UGT est comparée à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable retenue par le Groupe au 30 septembre 2021 est la valeur d'utilité fondée sur une projection sur 5 ans des flux de trésorerie actualisés augmentée d'une valeur terminale actualisée à laquelle est appliqué un taux de croissance à l'infini. La direction du Groupe a retenu comme principale hypothèse relative aux projections de flux de trésorerie. Le retour à des volumes d'activité d'avant la crise sanitaire de la Covid-19 est prévu à partir de 2023 ou 2024 selon les UGTs.
- Le taux d'actualisation utilisé pour le test de dépréciation annuel est le taux moyen pondéré du capital « WACC ». Un WACC est déterminé pour chaque UGT.
- les actifs incorporels (autres que les écarts d'acquisition), corporels et les droits d'utilisation (note 7.10). Les tests de dépréciation sont réalisés en cas d'indication de perte potentielle de valeur. Au 30 septembre 2021, il n'a pas été identifié d'indice de perte de valeur autre que celui relatif à certains actifs corporels.
- les droits d'utilisation (note 6.9). La durée des contrats de location est appréciée en fonction des termes contractuels, de l'usage attendu des locaux en ce qui concerne les baux immobiliers et de tout autre facteur économique pertinent.
- les dépréciations des créances clients. Les dépréciations pour créances clients sont déterminées sur la base d'une matrice de dépréciation par pays (voir note 6.10.2) régulièrement mise à jour en fonction du risque de crédit. Au 30 septembre 2021, il n'a pas été identifié de risque de crédit complémentaire significatif.
- les provisions pour litiges (note 7.16). Certaines procédures judiciaires sont en cours et couvrent principalement des litiges sociaux. En raison de la nature du litige, le résultat ou les coûts de règlement peuvent différer des estimations.
- les provisions pour restructuration (note 7.16). Les provisions pour restructuration font l'objet d'évaluation des coûts qui seront décaissés dans les mois ou trimestres à venir. Au 30 septembre 2021, le Groupe a notamment repris une provision non-utilisée de 24 millions d'euros sur les 68 millions d'euros de provision constituée au 30 septembre 2020 dans le cadre du PSE en France.
- les passifs des régimes de retraites (note 7.16). Les régimes de retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi et leurs effets sont mesurés par des évaluations actuarielles et sont basés sur des hypothèses telles que le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe en Europe est le taux de rendement des obligations d'entreprises notées AA.
- les impôts différés (note 7.14). L'évaluation de la capacité du Groupe à utiliser ces pertes fiscales reportables repose sur une part de jugement importante. Le Groupe fait une analyse de certains facteurs économiques qui peuvent affecter son activité dans un avenir prévisible ainsi que des événements passés lui permettant de conclure ou non à la probabilité d'utilisation dans le futur des déficits fiscaux reportables. Cette analyse est faite régulièrement au sein de chaque juridiction fiscale. Au 30 septembre 2021, les déficits fiscaux reportables ont fait l'objet de cette analyse en tenant compte des hypothèses retenues lors de la mise à jour des plans d'affaires à 5 ans utilisés dans le cadre des tests de dépréciation des écarts d'acquisition et d'indications probantes en cas de pertes fiscales récentes.

6.4 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés

Les exercices sociaux 2020-2021 et 2019-2020 d'Elior Group couvrent les périodes de 12 mois allant du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021 et du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020. Les filiales et participations d'Elior Group, ont, sauf exception pour des raisons réglementaires (Inde) ou contractuelles, des exercices sociaux de 12 mois clôturés chaque 30 septembre.

Les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation dont l'exercice ne se clôt pas le 30 septembre établissent des arrêtés comptables complets et audités au 30 septembre.

6.5 Conversion des comptes et transactions exprimés en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 «Effet des variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions commerciales en devises étrangères réalisées par les sociétés consolidées sont converties aux cours des devises à la date des transactions. Les créances et dettes en monnaies étrangères sont converties sur la base des cours de change à la clôture. Les écarts de change résultant de cette réévaluation sont enregistrés au compte de résultat.

Les bilans, comptes de résultat et tableaux de flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation des comptes d'Elior Group sont convertis au 30 septembre 2021 et 2020 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 2021 et 2020 sont les suivants :

	Au 30 septembre 2021		Au 30 septembre 2020	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
- € / US \$:	1,1581	1,1954	1,1718	1,1203
- € / £ :	0,8594	0,8735	0,9068	0,8788
- € / INR :	85,8890	88,0258	86,1980	82,3151

6.6 Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition

6.6.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulées.

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 de marques généralement amorties sur une durée de 30 ans.

- Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux modalités d'application d'IFRIC 12, les actifs exploités au titre de certains contrats de restauration opérés par le Groupe sont classés en actifs incorporels et amortis sur leur durée d'utilisation dans la limite de la durée des contrats opérationnels sous-jacents.

- Logiciels

Les coûts des logiciels mis en place et exploités au sein du Groupe sont immobilisés et amortis sur des durées d'utilisation comprises entre 4 et 10 ans au maximum pour des projets ERP significatifs.

Les amortissements sont comptabilisés selon la méthode linéaire.

6.6.2 Ecarts d'acquisition

Le Groupe évalue les écarts d'acquisition en date d'acquisition comme la juste valeur de la contrepartie transférée plus le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle (évaluée à la juste valeur ou au prorata de l'actif net identifiable lui-même généralement évalué à la juste valeur), plus, le cas échéant, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Conformément à IFRS 3R, les ajustements de juste valeur des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire, sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période de 12 mois à compter de la date d'acquisition et résultent de l'obtention d'informations additionnelles sur des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

6.7 Test de dépréciation et perte de valeurs

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », à chaque date de clôture, les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels ainsi que des écarts d'acquisition sont examinées afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Les écarts d'acquisition sont testés chaque année au 30 septembre.

Pour être testés, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Les écarts d'acquisition issus d'un regroupement d'entreprises sont affectés aux UGTs ou groupes d'UGTs susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Au 30 septembre 2021, le groupe Elior a identifié 8 UGTs correspondant en général aux principales entités juridiques du Groupe qui exploitent des activités distinctes :

- Elior Entreprises,
- Elior Enseignement et Santé,
- Elior Services,
- Elior Italie,
- Elior Iberia (Espagne & Portugal),
- Elior UK,

- Elior North America
- Elior India.

Les écarts d'acquisition sont alloués au niveau des UGTs ci-dessus. Les écarts d'acquisition des UGTs Elior Entreprises et Enseignement et Santé sont regroupés et testés au niveau de Restauration collective France suite au nouveau plan stratégique New Elior et à la cession d'AREAS.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable estimée et classée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

La valeur recouvrable des UGTs a été déterminée en utilisant la valeur d'utilité. Pour déterminer la valeur d'utilité, le Groupe a projeté les flux futurs de trésorerie qu'il s'attend à obtenir de chaque UGT.

Les flux de trésorerie sont fondés sur des prévisions sur une période de 5 ans établies par UGT et validées par la direction du Groupe.

Les flux futurs de trésorerie au-delà de cinq ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe est le taux net d'impôt (« WACC ») appliqué à des flux de trésorerie nets d'impôt sur les sociétés.

6.8 Immobilisations corporelles

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou de production diminuée des amortissements et pertes de valeur cumulées. 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.

6.9 Droits d'utilisation

En application de la norme IFRS 16, un droit d'utilisation est reconnu à l'actif en contrepartie d'une dette locative au passif. L'analyse des durées, notamment pour les immeubles prend en compte la durée contractuelle minimale à laquelle s'ajoutent les périodes résiliables et les renouvellements possibles, dès lors que le Groupe est raisonnablement certain de les exercer. L'appréciation du caractère raisonnablement certain se fait en appréciant tous les éléments à disposition et notamment la durée d'amortissement des agencements réalisés et l'évolution des loyers par rapport au prix de marché.

6.10 Actifs circulants (stocks et créances clients)

6.10.1 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.

6.10.2 Créances clients

Les créances clients et les autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale. Elles sont, le cas échéant, diminuées du montant des pertes de valeur enregistré par voie de dépréciation dans le compte de résultat.

Les provisions pour dépréciations des créances clients sont déterminées sur la base des pertes attendues conformément à IFRS 9.

Le Groupe a choisi la méthode simplifiée qui permet la reconnaissance des provisions sur la base des pertes attendues à maturité de chaque période de reporting. Les pertes attendues sont déterminées à partir de la date de comptabilisation initiale de la créance sur la base d'une matrice de dépréciation par pays et d'une analyse spécifique du risque de crédit des créances les

plus significatives en fonction de leur notation de crédit le cas échéant.

Le nombre important et la forte dispersion des clients et de sites opérés rendent le risque de concentration du risque clients non significatif au niveau du bilan consolidé du Groupe.

6.11 Trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme plutôt que pour un placement ou d'autres finalités. La trésorerie comprend tous les soldes en espèces, les liquidités en cours d'encaissement, les dépôts à moins de trois mois, les OPCVM monétaires ainsi que les titres de créances négociables. Ces placements sont mobilisables ou cessibles à très court terme et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue et les comptes courants de trésorerie qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie passive pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, alors qu'ils sont classés en dettes financières courantes au bilan consolidé (voir note 7.17). Ces montants constituent la seule différence entre la trésorerie présentée au bilan et celle indiquée dans le tableau de flux de trésorerie.

Le tableau de flux de trésorerie présenté est établi selon la méthode dite « indirecte ».

6.12 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.

6.13 Situation fiscale et impôts différés

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul, corrigé éventuellement de la fiscalité différée, des impôts sur les

bénéfices des différentes sociétés du Groupe. Les filiales françaises détenues à plus de 95% par Elior Group sont intégrées fiscalement au sein du groupe d'intégration fiscale formé par Elior Group.

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finances pour 2010, le Groupe a opté pour la méthode de comptabilisation suivante :

- la part de la CET relevant de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est comptabilisée comme une charge opérationnelle ;
- la part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat au sens d'IAS 12.

Conformément à IAS 12 « Impôt sur les résultats », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales ainsi que sur les déficits fiscaux. 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.

6.14 Avantages du personnel

Indemnités départ à la retraite, médailles du travail et pensions

Conformément à IAS 19 révisée « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite sont évalués par des actuaires indépendants. Une provision, qui intègre les charges sociales afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés. Le taux d'actualisation est déterminé en référence aux taux des obligations d'entreprises de 1ère catégorie et de même durée que celle des engagements.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements.

En application des dispositions d'IAS 19 révisée, les écarts actuariels au titre des indemnités de fin de

carrière sont reconnus en totalité au sein des « autres éléments du résultat global ». Par ailleurs, les écarts actuariels sur les autres avantages à long terme (médailles du travail et primes de fidélité) sont comptabilisés immédiatement en compte de résultat.

6.15 Titres d'autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus le cas échéant par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de la période.

6.16 Classification et évaluation des actifs et des passifs financiers

6.16.1 Classification et évaluation des actifs financiers (hors instruments dérivés)

La Direction détermine le classement de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale au regard du modèle économique du Groupe pour la gestion des actifs financiers, ainsi que des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif.

En application de la norme IFRS9, le Groupe a choisi le classement de ses actifs financiers entre actifs financiers au coût amorti et actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat.

Actifs financiers au coût amorti

Cette catégorie est retenue pour un actif financier dès lors que l'objectif est d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, correspondant uniquement à des remboursements de principal et, le cas échéant, aux intérêts sur le principal. Ces actifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur nette des coûts de transactions éventuels. Ils sont ensuite reconnus au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le cas échéant, une dépréciation est constatée à hauteur des pertes de crédit attendues à 12 mois, à moins que le risque de crédit n'ait augmenté de façon significative depuis la comptabilisation initiale, auquel cas la dépréciation est calculée à hauteur des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif. Pour les créances clients et les actifs sur contrats clients, le Groupe applique une méthode de dépréciation simplifiée (voir note 6.10.2).

Actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Cette catégorie est retenue dès lors que l'actif financier n'est ni comptabilisé au coût amorti, ni à la juste valeur par capitaux propres.

Pour ces actifs financiers comptabilisés à la juste valeur, les variations de valeur sont enregistrées dans le compte de résultat, au sein des « Autres produits (charges) financiers nets ».

Un actif financier est dé-comptabilisé lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à celui-ci arrivent à expiration ou ont été transférés, ainsi que la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif.

6.16.2 Classification et évaluation des passifs financiers (hors instruments dérivés)

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués à leur coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Toute différence entre (i) les produits d'émission nets des coûts de transaction et (ii) la valeur de remboursement, est constatée en résultat financier sur la durée de vie des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont présentés au sein des passifs courants, sauf si le Groupe détient un droit inconditionnel de différer le remboursement du passif au-delà d'une période de 12 mois après la date de clôture, auquel cas ils sont présentés au sein des passifs non courants.

6.17 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés

6.17.1 Instruments de couverture de taux et de change

Conformément à IFRS 9, les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur. En application d'IFRS 7, la juste valeur des instruments de dérivés de taux et de change est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme des instruments de couverture dans une des trois relations de couverture suivantes :

- une couverture de juste valeur, permettant de couvrir le risque de variation de juste valeur de tout élément d'actif ou de passif ;
- une couverture de flux futurs de trésorerie, permettant de couvrir le risque de variation de valeur

des flux futurs de trésorerie rattachés à des actifs ou passifs futurs ;

- une couverture des investissements nets dans des activités à l'étranger, permettant de couvrir les intérêts du Groupe dans les actifs nets de ces activités.

Les instruments dérivés sont comptabilisés selon les principes de comptabilité de couverture dès lors que les conditions suivantes sont remplies :

- à la date de sa mise en place, il existe une désignation et une documentation formalisées décrivant la relation de couverture ;
- le Groupe s'attend à ce que la couverture soit hautement efficace ;
- son efficacité peut être mesurée de façon fiable et la couverture est déterminée comme hautement efficace durant toute sa durée.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des autres éléments du résultat global dans les capitaux propres - la variation de juste valeur de la partie couverte de l'élément couvert n'étant pas enregistrée au bilan - la variation de juste valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en résultat global dans les capitaux propres sont repris au compte de résultat au moment où les transactions couvertes impactent le compte de résultat. Le délai moyen est généralement inférieur à 6 mois sauf pour l'activité de licences.

6.17.2 Dettes sur acquisition de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

A l'occasion des prises de participation qu'il effectue, le Groupe peut consentir aux actionnaires minoritaires des filiales acquises des engagements de rachat ultérieur de leurs participations. Ces engagements de rachat

correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (vente d'option de vente).

Le Groupe comptabilise dans ses comptes consolidés IFRS, sur la base des formules de prix contractuel, un passif financier au titre des options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées en contrepartie des capitaux propres. Les variations ultérieures de ce passif sont enregistrées en capitaux propres.

En juillet 2018, le Groupe a porté sa participation dans la société Elior North America à 92% suite au rachat de la majorité des actions de capital et de la totalité des actions de préférences en circulation. Ce rachat a entraîné un décaissement total de 99 millions d'euros porté en déduction des capitaux propres pour la quote-part des participations ne donnant pas le contrôle s'agissant d'une transaction entre actionnaires ne conférant pas le contrôle comptabilisée selon IFRS3R.

La participation de 8% non détenue par le Groupe 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 a été constaté en dettes non courante sur acquisitions de titres pour la juste valeur du put. S'agissant également d'une transaction entre actionnaires, ce passif constaté initialement est réévalué à sa juste valeur à la clôture de chaque exercice jusqu'à son débouclage en contrepartie des capitaux propres consolidés pour la part du Groupe sans incidence sur le résultat consolidé.

6.18 Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe est constitué des emprunts et dettes financières, des dettes de loyers (IFRS 16) 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.

6.19 Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées

La norme IFRS 5 définit le traitement comptable, la présentation et les informations à fournir applicables 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 sur une ligne distincte du tableau de flux de trésorerie, comprenant les flux générés par ces activités jusqu'à leur date de cession ainsi que la trésorerie hors impôts générée par leur cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentées.

6.20 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 acquitté par les familles en enseignement.

Le Groupe fournit également des services de *facility management* notamment en France, des prestations de nettoyage à valeur ajoutée dans les établissements de santé, dans les milieux industriels sensibles et dans les espaces commerciaux. Les contrats de service prévoient une rémunération tarifée à la prestation et facturée et acquittée mensuellement.

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services ou de marchandises liée aux activités ordinaires des filiales consolidées. Il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, net des rabais, remises et ristournes, de la TVA et des autres taxes, ainsi que de l'amortissement des avances sur contrats clients. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité du paiement auquel le Groupe a droit en contrepartie des biens ou services fournis.

Dans le cas des prestations de services de restauration et de support services ou les ventes des marchandises réalisées dans les boutiques de travel retail, le chiffre d'affaires est reconnu au moment où le service est rendu ou la marchandise vendue.

Contrepartie payable au client

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe peut être amené à verser au client des sommes lors de l'obtention de contrats de Restauration Collective et Services qui correspondent à des remises payées d'avance. Celles-ci sont essentiellement accordées pour des contrats pluriannuels. Ces paiements d'avance sont considérés comme des actifs non courants et amortis en réduction du chiffre d'affaires sur la durée du contrat selon IFRS 15 dès lors qu'il s'agit de contreparties payées au client ne correspondant pas à des services distincts reçus des clients. Ces avances sont comptabilisées en « Autres actifs non courants » au bilan.

Contrepartie variable

Le Groupe est parfois amené à payer certaines redevances à ses clients. Ces redevances sont comptabilisées en réduction du chiffre d'affaires conformément à IFRS 15.

Ces redevances étaient précédemment comptabilisées en charges d'exploitation.

6.21 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions

Les plans de rémunération à long terme payables en actions ou en trésorerie concernent essentiellement des plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group autorisés par l'Assemblée Générale et mis en place sur les exercices 2016, 2019, 2020 et 2021 pour certains managers du Groupe qui sont considérés comme des instruments payables en titres Elior Group ou en trésorerie et comptabilisés selon IFRS 2.

6.22 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.

6.23 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants correspondent aux produits et charges qui ne sont pas considérés comme normalement générés ou encourus dans le cadre des activités courantes du Groupe. Cela comprend principalement les dépréciations des écarts d'acquisition et des autres actifs immobilisés, les coûts de restructuration, les frais d'acquisition des filiales consolidées, et les plus et moins-value de cession d'actifs ou de participations dans des sociétés consolidées.

Les dotations annuelles aux amortissements constatés dans les comptes consolidés au titre des actifs incorporels (notamment les relations clients) reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées au sein du résultat opérationnel courant.

6.24 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.

6.25 Modalités de calcul du résultat par action

Conformément à la norme IAS 33, le résultat par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de chaque exercice, net des actions auto-détenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulteraient de la conversion des actions ordinaires potentiellement dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action.

6.26 Information sectorielle

Le Groupe opère deux activités poursuivies « Restauration Collective » et « Services » suite à la cession de l'activité « Concession » et est constitué de quatre secteurs opérationnels : « Restauration Collective France », « Services France », « Restauration Collective International » et « Services International ».

Le Groupe regroupe ces secteurs opérationnels poursuivis au sein de deux secteurs présentés « Restauration Collective & Services France » et « Restauration Collective & Services International », conformément à IFRS 8 ; les activités de Restauration et de Services ayant des caractéristiques économiques similaires en termes de rentabilité à long-terme, de nature de services, de méthode de production ainsi que de catégorie de clients et d'environnement réglementaire.

L'information sectorielle présentée repose sur les données financières issues du système de reporting interne régulièrement revues par le Directeur Général, désormais le principal décideur opérationnel.

Les secteurs opérationnels « Restauration de Concession » sont présentés dans les activités arrêtées ou destinées à être cédées.

Le secteur « Corporate & Autres » regroupe essentiellement les fonctions centrales non allouées, les frais de siège du Groupe ainsi que les activités résiduelles de la division Concession non cédées.

7. Explications des postes du compte de résultat et du bilan et de leurs variations

7.1 Information sectorielle

Pour l'exercice 2020-2021 :

(En millions d'euros)					
Exercice clos le 30 septembre 2021	Restauration collective et services			Corporate & autres	Total Groupe
	France	International	Total		
Chiffre d'affaires	1 711	1 975	3 686	4	3 690
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	(21)	(40)	(61)	(26)	(87)
<i>Dont :</i>					
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	-	-	5	5
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	-	18	18	-	18
EBITA Ajusté	(21)	(22)	(43)	(21)	(64)
<i>EBITA ajusté en % du CA</i>	<i>(1)%</i>	<i>(1)%</i>	<i>(1)%</i>	<i>(535)%</i>	<i>(2)%</i>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(68)	(81)	(149)	(18)	(167)
Actifs non courants (1)	1 267	1 111	2 378	68	2 446

(1) Actifs non courants incluant la valeur nette des écarts d'évaluation, des immobilisations incorporelles et corporelles.

Pour l'exercice 2019-2020 :

(En millions d'euros)					
Exercice clos le 30 septembre 2020	Restauration collective et services			Corporate & autres	Total Groupe
	France	International	Total		
Chiffre d'affaires	1 778	2 182	3 960	7	3 967
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	(13)	(51)	(64)	(25)	(89)
<i>Dont :</i>					
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	-	1	1	(1)	-
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	-	20	20	-	20
EBITA Ajusté	(13)	(30)	(43)	(26)	(69)
<i>EBITA ajusté en % du CA</i>	<i>(1)%</i>	<i>(1)%</i>	<i>(1)%</i>	<i>(384)%</i>	<i>(2)%</i>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(67)	(93)	(160)	(18)	(178)
Actifs non courants (1)	1 281	1 133	2 414	79	2 493

(1) Actifs non courants incluant la valeur nette des écarts d'évaluation, des immobilisations incorporelles et corporelles.

7.2 Chiffre d'affaires consolidé

7.2.1 Chiffre d'affaires par marché :

Le chiffre d'affaires consolidé par marché se ventile comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2021	Part du CA total en %	Exercice clos le 30 septembre 2020	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
Entreprises	1 341	36,3%	1 620	40,8%	(279)	(17,2)%
Enseignement	1 215	32,9%	1 149	29,0%	66	5,7%
Santé et social	1 134	30,7%	1 198	30,2%	(64)	(5,3)%
Total Groupe	3 690	100,0%	3 967	100,0%	(277)	(7,0)%

7.2.2 Actifs et passifs sur contrat client

Au cours de l'exercice 2020-2021, le Groupe a reconnu 13 millions d'euros de chiffre d'affaires relatifs aux passifs sur contrat enregistrés au 30 septembre 2020.

7.3 Charges de personnel et effectifs

7.3.1 Analyse des charges de personnel

Les charges de personnel se ventilent comme suit :

(En millions €)	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos au 30 septembre 2020
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(1 992)	(2 077)
Charge de participation des salariés	-	-
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(5)	-
Charges de personnel	(1 997)	(2 078)

7.3.2 Effectifs

Les informations détaillées ci-dessous concernent les effectifs de fin de période des sociétés du Groupe. Leur variation ne peut donc être rapprochée directement 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 2021	Au 30 septembre 2020
Cadres et agents de maîtrise	15 808	16 522
Employés	82 947	88 044
Total	98 755	104 566

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020
France	42 650	43 684
Autres pays	56 105	60 882
Total	98 755	104 566

7.4 Autres produits et charges opérationnels non courants

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021, les charges opérationnelles non courantes nettes s'élèvent à 1 million d'euros. Elles incluent principalement des provisions nettes pour indemnités de licenciements et autres coûts sociaux pour 5 millions d'euros, et une reprise de provision pour dépréciation de droits d'utilisation pour 6 millions d'euros suite à de meilleures conditions de cession d'un bail immobilier aux Etats-Unis. Les provisions nettes pour restructuration incluent une reprise de provision non utilisée en France de 24 millions d'euros relative au PSE annoncé le 30 septembre 2020 en raison du nombre significatif de démissions et de reclassements internes portant les suppressions de poste de 1 881 initialement prévues à 1 016. (voir note 7.16.2).

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2020, les charges opérationnelles non courantes nettes s'élevaient à 240 millions d'euros. Elles incluaient principalement (i) des dépréciations d'écarts d'acquisition pour 123 millions d'euros (voir note 7.9) (ii) des provisions pour indemnités de licenciements et autres coûts sociaux pour 103 millions d'euros et (iii), des dépréciations d'actifs et de droits d'utilisation pour 12 millions d'euros. La provision pour restructuration en France suite au PSE annoncé le 30 septembre 2020 aux représentations du personnel s'élevait à 68 millions d'euros (voir note 7.16.2).

7.5 Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2021 et 2020 se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos au 30 septembre 2020
Charge d'intérêt sur endettement financier	(42)	(32)
Produits d'intérêt sur placements court terme	5	5
Autres charges et produits financiers (1)	(6)	(11)
Actualisation des engagements postérieurs à l'emploi	(1)	-
Charges et produits financiers nets	(44)	(38)

(1) Dont :

- Mise à la juste valeur par résultat des instruments de couverture de taux et de change	2	-
- Résultat de cession et mouvement sur provision pour dépréciation sur titres non consolidés	-	(6)
- Amortissement des frais d'émission des emprunts	(2)	(2)
- Gain / perte de change net(te)	1	(2)
- Autres charges financières	(6)	(1)

Les charges d'intérêt relatives aux contrats de location (IFRS 16) s'élèvent à 9 millions d'euros pour les exercices clos le 30 septembre 2020 et 2021.

7.6 Impôts sur les résultats

(En millions €)	Exercice clos le 30 septembre 2021	Exercice clos le 30 septembre 2020
Impôts exigibles (1)	(8)	(15)
Impôts différés	20	(68)
Total	12	(83)

(1) Dont 19 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2020 et 11 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2021 au titre de la CVAE.

Le produit d'impôts différés de l'exercice clos le 30 septembre 2021 résulte principalement d'une ré-estimation de la recouvrabilité des pertes reportables des années antérieures et dans une moindre mesure des différences temporaires déductibles.

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique, pour les exercices clôturés au 30 septembre 2021 et 2020, s'analyse comme suit :

(En millions €)	Exercice clos le 30 septembre 2021		Exercice clos le 30 septembre 2020	
	Base	Impôts	Base	Impôts
Résultat avant impôt	(132)		(367)	
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(1)		(3)	
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(131)		(364)	
Charge d'impôt théorique (1)		42		125
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France		(11)		(33)
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif (2)		(25)		(41)
Reports déficitaires activés antérieurement et dépréciés au cours de l'exercice ou dépréciés antérieurement et utilisés au cours de l'exercice (3)		10		(87)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables (4)		(4)		(47)
Produit /(Charge) net(te) d'impôt du Groupe		12		(83)

(1) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 32,02%.

(2) Dont 18 millions d'euros et 3 millions d'euros d'impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice 2021 respectivement en France et en Italie, et 28 millions d'euros et 9 millions d'euros d'impôts différés actifs non reconnus sur l'exercice 2020 respectivement en France et en Italie.

(3) Dont 6 millions d'euros et 4 millions d'euros d'impôts différés actifs antérieurement non reconnus et utilisés respectivement en Espagne et aux USA sur l'exercice 2021 ainsi que 73 millions d'euros et 9 millions d'euros d'impôts différés actifs d'exercices antérieurs dépréciés respectivement en France et en Italie sur l'exercice 2020.

(4) Dont 8 millions d'euros au titre de la CVAE net au 30 septembre 2021 et 28 millions d'euros afférents aux dépréciations des écarts d'acquisition en Italie et au UK, 12 millions d'euros au titre de la CVAE net au 30 septembre 2020.

7.7 Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession

Au 30 septembre 2021

Le résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession résulte essentiellement de la cession du fonds de commerce de la société Restaurants & Sites le 30 septembre 2021.

Au 30 septembre 2021, la société indienne Elior West a été classée en « Actifs disponibles à la vente » conformément à IFRS 5.

Au 30 septembre 2020

Le résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession est essentiellement relatif au complément de prix payé en août 2020 à PAI Partners pour 48 millions d'euros et aux activités résiduelles non-core de Restauration de Concession en cours de cession dont la cession est ralentie en raison de la crise sanitaire Covid-19.

7.8 Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2021	2020
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social - de base	172 356 855	173 729 703
Impact de la dilution liée aux plans de stocks options et aux plans d'actions de performance	1 489 916	270 911
Nombre moyen pondéré d'actions de la période - dilué	173 846 771	174 000 614

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2021	2020
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	(100)	(483)
Résultat net par action de base en €	(0,58)	(2,78)
Résultat net par action dilué en €	(0,58)	(2,78)

7.9 Écarts d'acquisition

7.9.1 Ecarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition nets regroupant les Unités Génératrices de Trésorerie telles que définies à la section 6.6.2 sont détaillés comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2020	Augmentation	Dépréciation	Autres variations y compris Ecarts de conversion	Au 30 septembre 2021
Elior Entreprises	578	1	-	-	579
Elior Enseignement et Santé	365	-	-	-	365
Elior Services	134	-	-	-	134
France	1 077	1	-	-	1 078
Elior North America	272	-	-	10	282
Elior Italie	104	-	-	-	104
Elior Iberia	149	-	-	-	149
Elior UK	117	-	-	1	118
Elior India	-	-	-	-	-
International	642	-	-	11	653
Total Nets	1 719	1	-	11	1 731

Au 30 septembre 2021

Aucune acquisition significative n'est intervenue au cours de l'exercice 2020-2021.

Au 30 septembre 2020

Au cours de l'exercice clos au 30 septembre 2020, la variation nette des écarts d'acquisition constatée est essentiellement relative aux dépréciations des écarts d'acquisition en Italie et au UK pour 123 millions.

Aucune acquisition significative n'est intervenue au cours de l'exercice 2019-2020.

7.9.2 Test de valeurs et analyse de sensibilité

Hypothèses clés utilisées lors de la détermination des valeurs recouvrables

Les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent aux valeurs d'utilité déterminées sur la base d'hypothèses clés qui pourraient avoir un impact significatif sur nos états financiers.

Les valeurs recouvrables ont été déterminées sur la base du Business Plan New Elior révisé, préparé par le management du Groupe et revu par le Conseil d'Administration du 23 novembre 2021 et dont les principales hypothèses sont :

- Retour progressif des volumes d'activité d'avant la crise sanitaire en 2023 et en 2024 selon les UGTs ;
- Accélération de la diversification de nos offres et marchés ;
- Amélioration de marge d'EBITA ajusté d'environ 100 points de base par rapport au taux de marge pré-Covid-19.

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 2021	Exercice clos au 30 septembre 2020	Exercice clos au 30 septembre 2021	Exercice clos au 30 septembre 2020
Elior Entreprises, Elior Enseignement et Santé	8,0%	7,9%	1,4%	1,4%
Elior Services	7,6%	7,9%	1,4%	1,6%
Elior North America	8,4%	7,9%	2,5%	1,6%
Elior UK	8,5%	8,3%	1,7%	0,8%
Elior Italie	9,4%	9,6%	1,5%	0,8%
Elior Iberia	8,3%	8,3%	1,5%	1,6%

Test de dépréciation annuel 2021

Aucune dépréciation d'écarts d'acquisition n'a été comptabilisée sur l'exercice clos le 30 septembre 2021.

Sensibilité de la valeur recouvrable des UGT aux hypothèses retenues

En application d'IAS 36, le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation en fonction des hypothèses suivantes :

- une diminution de 50 points de base du taux de croissance à long terme, ou
- une diminution de 5% des cash-flows nets prévisionnels sur l'horizon des plans d'affaires ainsi que sur le flux terminal, ou

- une augmentation de 50 points du taux d'actualisation.

Une baisse du taux de croissance, des cash-flows prévisionnels ou une hausse du taux d'actualisation, telles indiquées plus haut, ne conduiraient à aucune dépréciation des écarts d'acquisition.

Compte tenu des incertitudes relatives aux conditions de sortie de crise tels les assouplissements des restrictions sanitaires ainsi que le rythme de la reprise de nos activités, une analyse de sensibilité complémentaire a été réalisée. Cette analyse a consisté à réduire les cash-flows prévisionnels en moyenne de 20%.

Une telle baisse ne conduirait à aucune dépréciation des écarts d'acquisition.

Le Groupe a également déterminé le pourcentage de baisse des cash-flows nets prévisionnels pour lequel la valeur d'utilité serait égale à la valeur recouvrable de l'actif net, comme suit :

- Elior Entreprises, Elior Enseignement et Santé : - 22% ;
- Elior Iberia : - 27% ;
- Autres UGTs : non pertinents (réduction supérieure à 40%).

Test de dépréciation annuel 2020

Au 30 septembre 2020, les tests de dépréciation réalisés sur les actifs du Groupe avaient conduit à constater une perte de valeur des écarts d'acquisition de 123 millions d'euros dont 67 millions pour Elior Italie et 56 millions pour Elior UK.

Sensibilité de la valeur recouvrable des UGT aux hypothèses retenues

En application d'IAS 36, le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation en fonction des hypothèses suivantes :

- une diminution de 50 points de base du taux de croissance à long terme, ou
- une diminution de 5% des cash-flows nets prévisionnels sur l'horizon des plans d'affaires

ainsi que sur le flux terminal, ou

- une augmentation de 50 points du taux d'actualisation.

Une baisse du taux de croissance, des cash-flows prévisionnels ou une hausse du taux d'actualisation, telles indiquées plus haut, conduiraient à :

- une dépréciation de 7 à 8 millions d'euros pour l'UGT Elior Italie en fonction du paramètre choisi et de 7 millions d'euros pour l'UGT Elior UK,
- une dépréciation de 8 à 10 millions d'euros pour l'UGT Elior Iberia en fonction du paramètre choisi.

Aucune autre UGT ne serait affectée.

Le Groupe a également procédé à une analyse de sensibilité supplémentaire dans le contexte d'incertitude lié à la crise sanitaire Covid-19 portant sur le pourcentage de baisse des cash-flows nets prévisionnels pour lequel la valeur d'utilité serait égale à la valeur recouvrable de l'actif net, comme suit :

- Elior Entreprises, Elior Enseignement et Santé : - 8% ;
- Elior North America : - 11% ;
- Elior Iberia : - 1% ;
- Elior Services et Elior India : non pertinents (réduction supérieure à 40%).

7.10 Immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et droits d'utilisation

7.10.1 Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2020	Augmentation	Diminution	Autres variations (3)	Au 30 septembre 2021
Droits à concession	18	-	(1)	-	17
Actifs exploités en concession (1)	37	-	-	-	37
Marques	24	-	-	1	25
Logiciels	130	3	-	8	141
Immobilisations incorporelles en cours	11	5	-	(8)	8
Autres (2)	272	1	(6)	3	270
Immobilisations incorporelles brutes	492	9	(7)	4	498
Droits à concession	(6)	(1)	-	-	(7)
Actifs exploités en concession (1)	(37)	-	-	-	(37)
Marques	(7)	(1)	-	-	(9)
Logiciels	(105)	(13)	-	(1)	(119)
Autres (2)	(115)	(20)	8	(2)	(129)
Amortissements des immobilisations incorporelles	(270)	(35)	8	(3)	(300)
Valeur nette des immobilisations incorporelles	221	(26)	1	1	197

(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) Inclut essentiellement les relations clients valorisées dans le cadre de regroupement d'entreprises.

(3) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro.

7.10.2 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2020	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2021
Terrains	8	-	(1)	-	7
Constructions	87	2	(4)	1	86
Installations techniques	450	26	(24)	9	461
Autres immobilisations corporelles	375	24	(17)	4	386
Immobilisations corporelles en cours	8	5	-	(10)	3
Avances et acomptes sur immobilisations	2	2	-	(2)	2
Immobilisations corporelles brutes	930	59	(46)	2	945
Constructions	(44)	(5)	4	-	(45)
Installations techniques	(351)	(45)	25	(2)	(373)
Autres immobilisations corporelles	(222)	(42)	15	(1)	(250)
Amortissements des immobilisations corporelles	(616)	(92)	44	(3)	(668)
Valeur nette des immobilisations corporelles	314	(33)	(2)	(1)	278

(1) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro et au transfert des immobilisations en cours.

7.10.3 Droits d'utilisation

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2020	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2021
Redevances	25	15	(1)	1	40
Immobilier (2)	205	44	(17)	(10)	222
Installations techniques et autres équipements	25	2	(2)	(1)	24
Véhicules	57	19	(8)	1	69
Droits d'utilisation bruts	312	80	(28)	(9)	355
Redevances	(5)	(7)	1	-	(11)
Immobilier (2)	(36)	(36)	15	(7)	(64)
Installations techniques et autres équipements	(16)	(5)	1	11	(9)
Véhicules	(17)	(20)	6	-	(31)
Amortissement des droits d'utilisation	(74)	(68)	23	4	(115)
Valeur nette des droits d'utilisation	238	12	(5)	(5)	240

- (1) La colonne « Autres variations » correspond principalement aux effets de conversion des sociétés en devises autres que l'euro.
- (2) Les montants présentés en « Autres variations » concernent essentiellement le classement en actifs classés comme détenus en vue de la vente du droit d'utilisation d'un site aux Etats-Unis ainsi qu'un reclassement entre le poste Installations techniques et Immobilier.

La charge de loyers relative aux contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur s'élève à 22 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2021.

La charge de loyers variables non inclus dans la dette de loyers s'élève à 14 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2021.

7.11 Actifs financiers non courants

(En millions €)	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020
Titres de participation	6	5
Prêts (1)	76	73
Dépôts et cautionnements versés	19	18
Créances financières	17	13
Total Actifs financiers non courants - net	118	111

- (1) Inclut au 30 septembre 2021 et 2020, le crédit-vendeur de 70 millions d'euros accordé à PAI Partners dans le cadre de la cession de la division Concession le 1er juillet 2019 comptabilisé au coût amorti.

7.12 Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2020	Dividendes versés	Résultat de la période	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2021
SMRLC	-	-	(1)	1	-
Riverside Events (UK)	-	-	-	-	-
Total	-	-	(1)	1	-

7.13 Clients et autres créances d'exploitation

(En millions €)	Montant au 30/09/2021		Montant au 30/09/2020	
	Brut	Net	Brut	Net
Clients	439	393	444	397
Clients factures à établir	108	108	88	88
Fournisseurs avances & acomptes	58	58	48	48
Créances de TVA	42	42	56	56
Créances sur cession d'immobilisations	7	7	7	7
Autres créances	24	24	29	29
Total	678	632	672	625

La répartition par maturité des créances clients est détaillée comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2021	Montant au 30/09/2020
Créances non échues	267	244
Créances échues de moins de 30 jours	47	50
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	55	70
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	11	23
Créances échues de plus de 1 an	13	10
Total de créances clients nettes	393	397

Les encours du Programme de titrisation du volet « ON » et « OFF » sont présentés en note 7.17.1.4.

7.14 Impôts différés

Les impôts différés inscrits au bilan consolidé au 30 septembre 2021 et 2020 par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2021	Montant au 30/09/2020 (3)
Provisions pour congés payés	6	7
Autres provisions et charges non déductibles	54	37
Provisions pour retraites	19	18
Activation de reports déficitaires (1)	68	42
Total Impôts différés actif	147	104
Ecarts d'évaluation d'actifs et de passifs (2)	(61)	(33)
Total Impôts Différés nets	86	71

(1) Inclut principalement :

- au 30 septembre 2021 : 42 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, 20 millions d'euros de reports déficitaires des filiales américaines et 8 millions d'euros de reports déficitaires des filiales ibériques. Le Groupe a réestimé la recouvrabilité de ces actifs d'impôts différés sur la base de son Plan d'affaires actualisé. Les projections de résultat taxable utilisées pour la reconnaissance des impôts différés sont identiques à celles du Plan d'affaires, soit à 5 ans.

- au 30 septembre 2020 : 21 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, 19 millions d'euros de reports déficitaires des filiales américaines et 2 millions d'euros de reports déficitaires des filiales anglaises et ibériques.

(2) 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.

(3) Impôts différés relatifs à la provision pour l'engagement de retraites au 30 septembre 2020 a été retraité suite à la décision IFRS IC en mai 2021 (voir note 6.1.6).

Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants dans le bilan consolidé.

Les reports déficitaires non activés au 30 septembre 2021 se présentent comme suit :

En millions d'euros	Montant des reports déficitaires (base)	Montant des reports déficitaires non activés (base)
France	485	322
Etats-Unis (1)	66	9
Italie	50	50
Espagne	35	5
UK	26	1
Total	662	387

(1) Inclut uniquement les pertes fiscales au niveau Fédéral

Les pertes fiscales générées dans les juridictions sus mentionnées sont indéfiniment reportables, à l'exception de pertes réalisées aux Etats-Unis avant 2016 pour un montant de 20 millions de dollars U.S. qui expireront en 2036.

7.15 Autres actifs courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2021	Montant au 30/09/2020
Charges constatées d'avance	36	37
Créances diverses	14	17
Total	50	54

7.16 Provision pour retraites et avantages assimilés et autres provisions

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020 ⁽¹⁾
Engagements liés au personnel	89	83
Non-renouvellement des concessions	9	10
Autres provisions	15	13
Provisions non courantes	113	106
Risques commerciaux	1	2
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	12	13
Provision pour réorganisation	41	79
Engagements liés au personnel	9	8
Autres provisions	14	28
Provisions courantes	77	130
Total	190	236

(1) La provision pour engagement de retraite au 30 septembre 2020 a été retraitée suite à la décision IFRS IC de mai 2021 (voir note 6.1.6).

7.16.1 Engagements de retraites et avantages assimilés

7.16.1.1 Synthèse des provisions et descriptif des régimes

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020 ⁽¹⁾
Provision en début d'exercice	91	99
Charge nette de l'exercice	11	4
Gain lié à une réduction de régime	-	-
Prestations et contributions versées	(9)	(9)
Variation de périmètre	5	-
Pertes et (gains) actuariels reconnus en capitaux propres	(1)	(2)
Écarts de conversion	1	(1)
Provision en fin d'exercice	98	91
<i>Dont courant</i>	<i>9</i>	<i>8</i>
<i>Dont non courant</i>	<i>89</i>	<i>83</i>

(1) La provision pour engagement de retraite au 30 septembre 2020 a été retraitée suite à la décision IFRS IC de mai 2021 (voir note 6.1.6).

7.16.1.2 Régime à prestations définies

Ces plans concernent principalement des régimes de retraites et avantages.

Régime de retraite et avantages assimilés

Les principaux régimes de retraite dans le Groupe sont les suivants :

En **France**, les engagements sont essentiellement constitués par des indemnités de fin de carrière, payables lors du départ en retraite de l'employé s'il fait encore partie de la Société.

Ces engagements sont couverts par les dettes constituées à cet effet au passif de l'état consolidé de la situation financière.

L'âge de départ à la retraite est de 62 ans l'âge moyen de la retraite observé est de 64 ans.

Au **Royaume-Uni**, Elior maintient plusieurs plans de retraite à prestations définies financés via des fonds gérés

de manière indépendante qui bénéficient des contributions d'Elior et qui versent les prestations de retraite. Ces plans de retraite applicables aux salariés employés sur un nombre limité de contrats de restauration opérés par Waterfall et par Edwards & Blake, deux sociétés récemment acquises par le Groupe au Royaume Uni.

L'âge de départ à la retraite est de 65 ans.

En **Espagne**, Elior maintient des régimes de retraite non capitalisés. Les obligations sont principalement basées sur le salaire pensionné de l'employé et la durée de service.

En **Italie**, il s'agit de l'engagement légal de versement d'une indemnité de cessation du contrat de travail (TFR). 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.

Au 30 Septembre 2021, la répartition géographique des engagements est la suivante :

(En millions d'euros)	France	Angleterre	Italie	Autres (*)	Total
Valeur actuelle de l'obligation	64	53	7	7	131
Juste valeur des actifs du régime	-	(33)	-	-	(33)
PROVISION POUR RETRAITES ET AVANTAGES ASSIMILÉS	64	20	7	7	98
<i>Paiements</i>	<i>(7)</i>	<i>(1)</i>	<i>(1)</i>	-	(9)
<i>Durée moyenne (en années)</i>	9	20	11	N/A	N/A

(*) Incluant Espagne et Inde

En outre, le Groupe verse en moyenne une contribution annuelle aux actifs du fonds de l'ordre de 1 million d'euros (voir note 7.16.1.4).

7.16.1.3 Éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global

Compte de résultat

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020 ⁽¹⁾
Coût des services:		
- Coût des services rendus au cours de la période	(9)	(11)
- Coût des services passés et gains liés à une réduction de régime	-	-
- Autres coûts ou reprises	(1)	8
Coût financier net:		
- Coût financier relatif à l'engagement	(1)	(2)
- Rendement relatif aux actifs du régime	-	1
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN CHARGES	(11)	(4)

(1) La provision pour engagement de retraite au 30 septembre 2020 a été retraitée suite à la décision IFRS IC de mai 2021 (voir note 6.1.6).

État du Résultat Global (ERG)

(En millions €)	Plans de retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020
OUVERTURE	(28)	(30)
Gains/(Pertes) actuariels sur les actifs du régime:		
- Lié au rendement des actifs de couverture	3	(5)
Gains/(Pertes) actuariels sur la provision pour retraite:		
- Lié au changement dans les hypothèses démographiques	(1)	-
- Lié au changement dans les hypothèses financières (1) (2)	(2)	3
- Lié aux ajustements liés à l'expérience	1	4
COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES COMPTABILISÉES EN ERG	1	2
Variation de périmètre	(5)	-
CLÔTURE	(32)	(28)

(1) Pour l'exercice 2020-2021, la variation des taux d'actualisation (voir note 7.16.1.6) est quasi nulle.

(2) Pour l'exercice 2019-2020, la hausse des taux d'actualisation conduisait à des gains actuariels de 4 millions d'euros.

7.16.1.4 Évolution des engagements et des actifs de couverture

(En millions €)	Valeur actuelle de l'obligation		Juste valeur des actifs du plan		Provisions nettes pour retraites et avantages assimilés	
	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020 ⁽¹⁾	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020 ⁽¹⁾	Au 30 septembre 2021	Au 30 septembre 2020 ⁽¹⁾
A l'ouverture	120	128	(29)	(29)	91	99
Coût des services rendus	9	11	-	-	9	11
Coût financier	1	2	-	(1)	1	1
Réévaluation - (gains)/pertes actuariels provenant:						
- de changement dans les hypothèses démographiques	1	-	-	-	1	-
- de changement dans les hypothèses financières	2	(3)	-	-	2	(3)
- des ajustements liés à l'expérience	(1)	(4)	-	-	(1)	(4)
- Lié au rendement des actifs de couverture	-	-	(3)	5	(3)	5
Coût des services passés, incluant les gains/(pertes) sur les réductions de régime	(10)	(10)	11	2	1	(8)
Cotisations effectuées par l'employeur	-	-	(1)	(1)	(1)	(1)
Prestations versées	(8)	(8)	-	-	(8)	(8)
Variation de périmètre	14	2	(9)	(2)	5	-
Écarts de conversion	3	(1)	(2)	-	1	(1)
Autres (changement système de retraite)	-	3	-	(3)	-	-
A la clôture	131	120	(33)	(29)	98	91
<i>Obligation partiellement financée</i>	<i>53</i>	<i>45</i>	<i>(33)</i>	<i>(29)</i>	<i>20</i>	<i>16</i>
<i>Obligation non financée</i>	<i>78</i>	<i>75</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>78</i>	<i>75</i>

(1) La provision pour engagement de retraite au 30 septembre 2020 a été retraitée suite à la décision IFRS IC de mai 2021 (voir note 6.1.6)

Le Groupe s'attend à ce que les prestations à verser, au cours de l'exercice 2020-2021, soient de l'ordre de 7 millions d'euros au titre des plans à prestations définies payés directement par l'entreprise aux employés.

7.16.1.5 Actifs du régime

(en % et en millions d'euros)	Répartition des actifs au 30 Septembre		Juste valeur des actifs au 30 Septembre	
	2021	2020	2021	2020
Trésorerie et équivalents	24%	-	8	-
Actions	52%	66%	17	19
Titres de créances	12%	34%	4	10
Immobilier	12%	-	4	-
Contrats d'assurance	-	-	-	-
Total	100%	100%	33	29

La juste valeur des titres de créances et des instruments de capitaux propres est basée sur des prix cotés sur des marchés actifs. La juste valeur des actifs de couverture ne

comprend pas d'instruments financiers émis par Elior ni tout autre actif utilisé par le Groupe.

En 2021, le rendement réel des actifs est de 3 millions d'euros.

7.16.1.6 Hypothèses retenues pour le calcul actuariel

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

Pays concerné	France		Italie		Espagne		UK	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail		TFR (Indemnités de fin de carrière)		Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité		Indemnités de fin de carrière	
Taux d'actualisation	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	1,65%	1,60%
Taux de progression des salaires	2,00%	2,00%	N/A	N/A	1,80%	1,60%	3,35%	3,10%

Méthodologie appliquée pour la détermination du taux d'actualisation

Dans la zone Euro et au Royaume-Uni, les taux d'actualisation utilisés sont déterminés sur la base des obligations émises par des entreprises notées AA :

	Plans de retraites et avantages assimilés	Index de référence
Zone Euro	0,70%	AA rated bonds
Royaume-Uni	1,65%	AA rated bonds in the iBoxx sterling corporate bond index
Inde	7,00%	Indian government bonds index in accordance with the maturity of the obligations

Sensibilité des provisions de retraite aux hypothèses clés retenues

L'analyse de sensibilité des provisions pour retraites aux principales hypothèses actuarielles au 30 septembre 2021 est présentée comme suit (en millions d'euros) :

Hypothèses (En millions d'euros)	France	Italie	Espagne	Angleterre
Taux d'actualisation				
· Augmentation de 0,5%	(3)	-	(1)	(5)
· Diminution de 0,5%	3	-	1	5
Taux de progression des salaires				
· Augmentation de 0,5%	3	-	1	2
· Diminution de 0,5%	(2)	-	(1)	(2)

7.16.1.7 Régime à cotisations définies

Les coûts relatifs à ces plans correspondent aux cotisations payées par le Groupe à des fonds gérés de manière indépendante. Ces plans garantissent aux salariés un niveau de prestation qui est directement lié aux cotisations versées. Le montant des contributions versées à ce titre s'élève à 10 millions d'euros pour l'exercice 2020-2021 contre 9 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020.

relative au Plan de Sauvegarde de l'Emploi (« PSE ») annoncé le 30 septembre 2020 aux représentations salariales et organes de consultation. Ce plan concernait 1 881 postes et affecte désormais 1 016 postes majoritairement chez Elior Entreprises.

7.16.2 Provisions pour réorganisation

Au 30 septembre 2021, les provisions pour réorganisation de 41 millions d'euros incluent principalement une provision résiduelle de 27 millions d'euros en France

7.16.3 Provisions pour non-renouvellement de concessions

Les provisions pour non renouvellement de concessions couvrent les risques de dépréciation accélérée des actifs ou de remise en état des immobilisations corporelles rendues au concédant.

7.17 Gestion des risques financiers, dettes financières et instruments financiers dérivés

7.17.1 Gestion des risques financiers et instruments financiers

7.17.1.1 Exposition au risque de change

Elior Group opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, les Etats-Unis et l'Inde, représentent 32% (2020 : 35,9%) du chiffre d'affaires consolidé du Groupe dont 5,8% (2020 : 7,1%) pour la Grande-Bretagne et 25,9% pour les USA (2020 : 28,1%).

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.

Les financements externes du Groupe sont libellés essentiellement en euros. La société Elior Participations SCA a recours à des outils de couverture de change (vente à terme de devises) afin de couvrir les prêts consentis à sa filiale au UK. L'encours correspondant de ventes à terme était de 69 millions de £ au 30 septembre 2021 et 69 millions de £ au 30 septembre 2020.

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 2021 (0,8735) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 11 millions d'euros et 0.5 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 2021 (1,1954) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 48 millions d'euros et 2 millions d'euros.

7.17.1.2 Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux

d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») avec un plancher (« floor ») à 0%, majorés d'une marge applicable.

La sensibilité des frais financiers du Groupe à une hausse de 1% des taux d'intérêts sur l'exercice 2021/2022 est d'environ 4 millions d'euros.

7.17.1.3 Exposition au risque de liquidité

Le Groupe gère le risque de liquidité en surveillant constamment la durée des financements, la permanence des lignes de crédit disponibles et la diversification des ressources. De plus il surveille les flux de trésorerie réels en les comparant aux prévisions.

Le Groupe dispose d'une gestion de trésorerie multidevise centralisée, lorsque la législation locale le permet, ce qui permet de réduire le risque de liquidité auquel il est exposé. Les excédents de trésorerie ou les besoins de financement des filiales sont centralisés et placés ou financés auprès de la société centralisatrice de trésorerie du Groupe, Elior Participations. Un sous palier de centralisation de trésorerie a été mis en place dans chaque pays dans lequel opère le Groupe. En Inde, un système local de centralisation de trésorerie en devise locale est en place. Une ligne bilatérale de crédit garantie par Elior Participations est également en place.

Au 30 septembre 2021, le Groupe disposait d'une trésorerie de 80 millions d'euros (contre 41 millions d'euros au 30 septembre 2020). Au 30 septembre 2021, cette trésorerie était constituée de dépôts bancaires à hauteur de 75 millions d'euros.

Outre la trésorerie, les sources de liquidité du Groupe au 30 septembre 2021 étaient les suivantes :

- une facilité de crédit renouvelable (Revolving Credit Facility) multidevises (Euro et US Dollars) d'un montant de 350 millions d'euros mise à disposition dans le cadre du contrat de crédit (Senior Facilities Agreement) non tirée au 30 septembre 2021, et ;
- un programme de titrisation de créances commerciales européen d'un montant de 360 millions d'euros utilisé à hauteur de 235 millions d'euros au 30 septembre 2021 (dont 191 millions d'euros de financement/dette déconsolidés). En cas de fermeture des marchés des ABCP (Asset-backed commercial paper) le Groupe dispose d'une ligne de liquidité de 360 millions d'euros durant 6 mois.

Au 30 septembre 2021, l'endettement financier brut du Groupe, y compris les dettes de loyers relatives à

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Comptes consolidés 2020-2021

l'application d'IFRS 16, s'élevait à 1 188 millions d'euros, (contre 1 036 millions d'euros au 30 septembre 2020).

Il se compose de crédits à court terme à hauteur de 80 millions d'euros et d'une dette à long terme de 1 108 millions d'euros.

Le 28 juin 2021, Standard & Poor's a confirmé la notation BB- de la Société avec perspective négative, tandis que Moody's a confirmé le même jour la notation Ba3 avec perspective négative.

Le tableau ci-après présente la ventilation de l'endettement du Groupe (y compris les dettes de loyers IFRS 16) en valeur de remboursement et par échéances au 30 septembre 2020 et 2021 :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2021			Au 30 septembre 2020		
		Dette courante	Échéance > 1 an et < 5 ans	Échéance > 5 ans	Dette non courante	Dette courante	Dette non courante
Dettes bancaires							
Emprunts moyen terme - Elior Group SA	€	-	280	45	325	-	530
Emprunts moyen terme - Elior Participations	€ / \$	-	-	-	-	-	200
Autres dettes bancaires moyen et long terme	€	-	-	-	-	-	-
Sous-total dettes bancaires		-	280	45	325	-	730
Autres dettes							
Emprunt obligataire - Elior Group SA	\$	-	550	-	550	-	-
Dettes de loyers	€	58	135	53	188	58	192
Emprunts et dettes financières diverses (1)	€	-	45	-	45	1	54
Découverts bancaires (2)	€	17	-	-	-	1	-
Intérêts courus sur emprunts	€ / \$	5	-	-	-	-	-
Sous-total autres dettes		80	730	53	783	60	246
Total dettes financières		80	1 010	98	1 108	60	976

(1) Y inclus dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales.

(2) Dette considérée comme un passif de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

7.17.1.4 Exposition au risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risque de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. Dans l'ensemble, la valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés annuels, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe estime qu'il a une exposition très limitée aux concentrations de risque de crédit relatives aux créances clients. En effet, 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. Les facturations sont établies généralement sur la base de prestations déjà réalisées et après acceptation des clients ce qui réduit la possibilité pour ces derniers de les contester. Une procédure de suivi et de relance des créances clients est mise en œuvre au niveau de chaque pays pour accélérer le recouvrement

De plus, le Groupe a souscrit, en juillet 2017 pour une durée de 4 ans, un programme de titrisation de créances commerciales européen (France et Espagne) d'un montant de 360 millions d'euros. Aux termes de ce Programme de Titrisation, les créances commerciales naissant des ventes ou des prestations de services rendues en France et en Espagne en relation avec les contrats commerciaux (sujets à des critères d'éligibilité) libellées en euros générées par l'un quelconque des Cédants des Créances du Groupe Elior sont cédées à Ester Finance Titrisation Technologies (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB. Les cessions sont effectuées mensuellement et les créances nées au cours du mois précédent, font l'objet du financement.

En octobre 2020, le contrat de titrisation a été amendé pour proroger son échéance à octobre 2024 et respecte dès à présent les critères prévus par le Règlement (UE) 2017/2402 du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2017 créant un cadre général pour la titrisation ainsi qu'un cadre spécifique pour les titrisations simples, transparentes et standardisées (« STS »). Cet amendement est sans impact sur le traitement comptable.

Ce programme de titrisation 2017 comporte deux volets indépendants. Un premier volet (« Programme ON ») au sein duquel les créances sont cédées avec recours sur les cédants et un second volet (« Programme OFF ») dit « sans recours ».

Au titre du Programme « ON », le groupe Elior continuant d'assumer la quasi-totalité du retard de paiement et du risque de crédit, les créances cédées ne remplissent pas les conditions requises par la norme IFRS 9 pour leur décomptabilisation. 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 30 septembre 2021, l'encours des créances cédées au sein du Programme « ON », après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances considérées d'un montant de 27 millions d'euros, est égal à 39 millions d'euros. Au 30 septembre 2020, il était respectivement de 26 millions d'euros et de 50 millions d'euros.

Au titre du Programme « 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, de manière définitive et qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Le risque de dilution, contractuellement encadré et distingué du risque de retard de paiement, est ignoré dans le cadre de l'analyse du transfert des risques et avantages attachés aux créances, dès lors que ces dernières correspondent à des prestations achevées. En conséquence les créances cédées dans le cadre du volet « OFF » sont décomptabilisées.

Au 30 septembre 2021, les créances décomptabilisées s'élevaient à 191 millions d'euros et au 30 septembre 2020, à 203 millions d'euros.

Enfin, le Groupe dépose ses liquidités et conclut des contrats de couverture de change et de taux avec des institutions financières de premier rang et considère actuellement que le risque de manquement par ses contreparties à leurs obligations est extrêmement faible, puisque l'exposition financière de chacune de ces institutions financières est limitée.

7.17.1.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubriques de comptabilisation dans le bilan consolidé. Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- Niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;
- Niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- Niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

(En millions €)	Coût amorti	Niveau de juste valeur	au 30/09/2021		au 30/09/2020	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers						
Actifs financiers non courants	✓		76	76	73	73
Actifs financiers non courants		Niv 3	43	43	38	38
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	-	-	-	-
Instruments financiers dérivés		Niv 2	-	-	-	-
Clients et autres créances d'exploitation	✓		632	632	625	625
Autres actifs courants	✓		50	50	54	54
Actif d'impôt exigible	✓		9	9	14	14
Trésorerie		Niv 1	80	80	41	41
Passifs financiers						
Emprunts et dettes financières	✓		928	928	783	783
Instruments financiers dérivés		Niv 2	-	-	6	6
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	14	14	20	20
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		521	521	448	448
Dettes sur immobilisations	✓		10	10	11	11

7.17.2 Détail des dettes financières

La valeur comptable et la juste valeur de la dette financière du Groupe sont détaillées comme suit :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2021		Au 30 septembre 2020	
		Montant au coût amorti	Montant en juste valeur	Montant au coût amorti	Montant en juste valeur
Découverts bancaires	€	17	17	1	1
Autres dettes financières (y inclus portion courante des dettes de loyers)	€	63	63	59	59
Sous-total des dettes financières courantes		80	80	60	60
Dettes bancaires syndiquées	€ / \$	320	325	527	530
Autres dettes moyen et long terme	\$	541	550	200	200
Titrisation de créances commerciales et affacturage	€	45	45	54	54
Autres dettes financières (y inclus dettes de loyers)	€	188	188	192	192
Sous-total des dettes financières non courantes		1 094	1 108	973	976
Total dettes financières		1 174	1 188	1 033	1 036

L'évolution des emprunts et dettes financières au 30 septembre 2021 et au 30 septembre 2020 est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2020	Emission	Remboursement	Autres variations (1)	Au 30 septembre 2021
Dettes bancaires syndiquées	726	862	(730)	3	861
Titrisation de créances commerciales	54	6	(16)	-	44
Dettes de loyers	250	-	(65)	61	246
Autres emprunts	3	-	-	20	23
Total dettes financières	1 033	868	(811)	84	1 174

(1) Les « Autres variations » sont essentiellement constituées des nouvelles dettes de loyers liées à l'application d'IFRS 16, des flux de reclassement et des variations de périmètre au cours de l'exercice.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2021 comprennent une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor (flooré à 0%) plus marge, dont l'encours est relatif à :

- **Elior Group SA :**

- Une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2021 de 100 millions d'euros à échéance en juillet 2025. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor plancher à 0% avec une marge standard de 2,60% ;
- Une dette obligataire senior d'un montant total au 30 septembre 2021 de 550 millions d'euros à échéance juillet 2026. Le coût de cette dette est de 3,75% ;
- Une dette bancaire garantie par l'Etat Français (PGE) d'un montant total au 30 septembre 2021 de 225 millions d'euros est amortissable à partir d'octobre 2022 avec une échéance finale prévue en mars 2027. Le coût moyen pondéré de cette dette est 2% (incluant la garantie de l'Etat Français).

- **Elior Participations SCA :**

- Une ligne de crédit revolving multidevises de 350 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plancher à 0% plus une marge standard de 2,20% pour les tirages en Euro et, Libor US, ou son taux de remplacement, plancher à 0% plus une marge de 2,40% pour les tirages en US Dollars, à échéance en juillet 2025. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2021, cette ligne était non utilisée ;
- Une dette résultant d'un programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 27 millions d'euros - s'élève à 39 millions d'euros au 30 septembre 2021. 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 1,46%.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2020 comprennent une dette syndiquée à taux variable

sur base Euribor (sans plancher) plus marge, dont l'encours est relatif à :

- **Elior Group SA :**

- Une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2020 de 530 millions d'euros amortissable en mai 2023. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,40% pour la tranche à échéance 2023.

- **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 1,00% 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 2020, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 200 millions d'euros ;
- Une ligne de crédit revolving de 250 millions dollars US (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,00%, 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 2020, cette ligne n'était pas utilisée ;
- Une dette résultant d'un programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 26 millions d'euros - s'élève à 50 millions d'euros au 30 septembre 2020. 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 1,23%.

Concernant l'endettement financier à taux variable porté par le Groupe, l'exposition nette avant et après couverture de taux relative aux instruments détaillés ci-dessous figure dans la partie « gestion des risques » du Document d'Enregistrement Universel d'Elior Group à la section 3.2.2 « risques financiers ».

7.17.3 Instruments financiers dérivés

Une partie de la dette financière a fait l'objet d'une couverture jusqu'au 30 septembre 2021 par la mise en place par Elior Participations de contrats de swaps au cours des exercices clos les 30 septembre 2021 et 2020.

(En millions €)	Juste valeur des dérivés Actif (Passif)	
	Montant au 30/09/2021	Montant au 30/09/2020
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-	(6)
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur	-	-
Instruments non qualifiés	-	-
Total	-	(6)
Instruments de couverture de taux	-	(6)
Instruments de couverture de change	-	-
Total	-	(6)

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 était de

2 millions d'euros au 30 septembre 2021 (voir note 4 – Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

Les dérivés de taux ont été débouclés et soultés au 30 septembre 2021, générant une charge financière de 1 million d'euros payée le 4 octobre 2021.

7.17.4 Ratios covenants financiers

Les contrats de financement 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 d'Elior Group pour être vérifiés lors de chaque clôture semestrielle. Ils ne comportent pas de clause exorbitante du droit commun des contrats de ce type.

Le contrat régissant les Obligations (*l'« Indenture »*) contient notamment des clauses restrictives et des cas de défaut habituels sur le marché européen *High Yield*, chacun étant soumis à un certain nombre d'exceptions, de seuils et de réserves importants.

Il est notamment prévu des engagements en faveur des détenteurs d'Obligations *High Yield*, dont le but est, entre autres, de limiter la capacité de la Société et certaines de ses filiales de contracter de l'endettement supplémentaire, verser des dividendes ou faire toute autre distribution, effectuer tout autre paiement restreint ou investissement, octroyer des sûretés ou garanties, créer des niveaux supplémentaires d'endettement, céder des actifs, fusionner ou se consolider avec d'autres entités, effectuer des transactions avec des sociétés affiliées, et consentir des garanties supplémentaires.

Ces limitations font l'objet de diverses exceptions et conditions usuelles.

Ces engagements et limitations seraient suspendus dès lors que les Obligations viendraient à être notées en catégorie « *investment grade* », soit une notation supérieure ou égale à BBB-/Baa3.

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 prévoit des restrictions en termes d'acquisitions, de rachats d'actions et de distribution de dividendes tant que le ratio de levier est supérieur ou égal à 4,5x.

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 ne prévoit pas de test du ratio de levier (IFRS 16) avant le 30 septembre 2022. A cette date, le ratio de levier devra être inférieur ou égal à 7.5x, inférieur ou égal à 6.0x pour la date du 31 mars 2023 puis inférieur ou égal à 4.5x à partir du 30 septembre 2023 et jusqu'à la fin du contrat.

Le mécanisme de baisse ou de hausse de marges en fonction du ratio de levier s'applique quelle que soit la date.

En août 2021, après le refinancement du Groupe, un amendement au Prêt Garanti par l'Etat Français a été signé pour que tous les engagements et clauses restrictives reflètent strictement ceux de nouveau Contrat de Crédit Senior.

7.18 Capital de la société mère et paiements en action

7.18.1 Capital de la société mère Elior Group SA

Au 30 septembre 2021, le capital de la société Elior Group SA est de 1 724 442,29 euros divisé en 172 444 229 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Au cours de l'exercice 2020-2021, 22 555 actions nouvelles ont été créées suite à l'attribution définitive d'actions relatives au plan de performance n°2 du 27 octobre 2016.

Au 30 septembre 2021, le nombre de titres d'autocontrôle détenu par Elior Group est de 84 749 actions.

En application de l'autorisation qui lui avait été conféré le 22 mars 2019, le Conseil d'Administration a décidé le 23 septembre 2021 d'annuler 1 703 594 actions

7.18.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

d'autocontrôle restantes qu'elle détenait au titre du programme de rachat d'actions pour 20 millions d'euros et en conséquence de réduire le capital social de la société de 17 036 euros ; la différence étant imputée sur le poste prime d'émission, de fusion et d'apport.

Au 30 septembre 2020, le capital de la société Elior Group SA, était de 1 741 252,68 euros divisé en 174 125 268 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Au cours de l'exercice 2019-2020, 42 243 et 32 429 actions nouvelles ont été créées, respectivement suite à l'attribution définitive d'actions relatives aux plans de performance du 5 décembre 2017, du 11 mars et 27 octobre 2016.

Au 30 septembre 2020, le nombre de titres d'autocontrôle détenu par Elior Group est de 1 855 783 actions, dont 1 703 594 actions relatives au programme de rachat d'actions.

En application de l'autorisation qui lui avait été conféré le 22 mars 2019, le Conseil d'Administration a décidé le 3 décembre 2019 d'annuler 4 268 550 actions d'autocontrôle qu'elle détenait au titre du programme de rachat d'actions pour 50 millions d'euros et en conséquence de réduire le capital social de la société de 42 686 euros ; la différence étant imputée sur le poste prime d'émission, de fusion et d'apport.

Instruments	Date d'attribution	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en euros	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur estimée en millions d'euros
Options de souscription	11-mars-16	11-mars-20	11-mars-24	16,30	-	0,6
Options de souscription	27-oct-16	27-oct-20	27-oct-24	18,29	-	0,6
Options de souscription	6-avr-21	6-avr-24	6-oct-24	8,74	4 270 749	3,0
Options de souscription	6-avr-21	6-avr-24	6-oct-24	10,49	2 548 211	1,5
Total					6 818 960	
Actions de performance	24-juil-19	-	-	N/A	1 309 527	13,7
Actions de performance	20-mars-20	-	-	N/A	1 608 069	1,8
Actions de performance	6-avr-21	-	-	N/A	873 859	5,1
Actions de performance	6-avr-21	-	-	N/A	1 451 227	8,6
Total					5 242 682	

(1) Ajusté des départs de salariés bénéficiaires au 30 septembre 2021.

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2016

Les plans d'options 11 mars 2016 et le 27 octobre 2016 possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10% ;
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres a été estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans ;
- Volatilité : 23% ;
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2% et 2,2%.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2018

Les actions de performance attribuées le 15 juin 2018 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elor North America pour le seul plan des salariés d'Elor North America, performance de l'action Elor Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20). Ces conditions seront vérifiées au 15 juin 2021 pour la condition de présence, au 30 septembre 2021 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2021 pour les performances externes.

La juste valeur calculée pour les attributions du 15 juin 2018 s'élevait à 10,7 millions d'euros.

Les conditions de performance relatives au taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté d'Elor Group et celui relatif à la valeur de l'action d'Elor North America ne sont pas atteintes au 30 septembre 2021.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019

Les actions de performance attribuées le 24 juillet 2019 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elor Group, taux de croissance annuel cumulatif de

la valeur de l'action d'Elor North America pour le seul plan des salariés d'Elor North America, performance de l'action Elor Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20). Ces conditions seront vérifiées au 24 juillet 2022 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

La juste valeur calculée pour les attributions du 24 juillet 2019 s'élevait à 13,7 millions d'euros.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020

Les actions de performance attribuées le 20 mars 2020 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elor Group, performance de l'action Elor 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 20 mars 2023 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

La juste valeur calculée pour les attributions du 20 mars 2020 s'élève à 1,8 million d'euros.

Plan d'options de souscription d'actions ou d'achats d'actions attribuées au cours de l'exercice 2021

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions du 6 avril 2021 concernent principalement les membres du Management Committee et du Leaders Committee et possèdent les caractéristiques suivantes :

- Prix d'exercice établis respectivement à 8,74% et 10,49% ;
- Durée de vie des options attribuées de 3,5 ans.

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres a été estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 3 ans ;
- Volatilité de 30,7 % ;
- Taux de dividendes : 0%.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021

Les actions de performance attribuées le 6 avril 2021 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 50% et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elixir Group, performance de l'action Elixir Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20).

Ces plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions seront vérifiées au 6 avril 2023 pour la condition de présence, au 30 septembre 2023 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2023 pour les performances externes.

La juste valeur calculée des deux plans pour les attributions du 6 avril 2021 s'élève respectivement à 5,1 et 8,6 millions d'euros.

Le montant total comptabilisé au 30 septembre 2021 au titre des paiements fondés sur les actions selon IFRS 2 pour l'ensemble des plans est une charge de 5 millions d'euros.

7.19 Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2021 soit 19 millions d'euros (dont 17 millions d'euros non courants) recouvre notamment :

Passif sur Engagements de rachat de titres :

- à hauteur de 13 millions d'euros, une dette de put sur minoritaires d'Elixir North America à échéance en 2023 ;
- à hauteur de 1 million d'euros, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société italienne Emily SRL des 45% de titres qu'ils détiennent à échéance en 2021.

Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 2 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société indienne Megabite.

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2020 soit 20 millions d'euros (dont 19 millions d'euros non courants) recouvrait notamment :

Passif sur Engagements de rachat de titres :

- à hauteur de 9 millions d'euros, une dette de put sur minoritaires d'Elixir North America à échéance en 2023 ;
- à hauteur de 4 millions d'euros, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société indienne CRCL des 49% de titres qu'ils détiennent à échéance en 2024 ;
- à hauteur de 1 millions d'euros, une dette vis-à-vis des minoritaires de la société italienne Emily SRL des 45% de titres qu'ils détiennent à échéance en 2021.

Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 2 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société indienne Megabite.

7.20 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2021	Montant au 30/09/2020
Produits constatés d'avance	11	8
Dettes diverses	9	13
Total autres passifs courants	20	21

8. Engagements hors bilan

8.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

A la date d'émission, les Obligations *High Yield* ont fait l'objet d'un cautionnement solidaire par Elior Participations SCA et au 27 octobre 2021 par certaines filiales françaises, italiennes, espagnoles et anglaises d'Elior.

Le Contrat de Crédit Senior fait l'objet d'un cautionnement solidaire à la date d'émission par Elior Participations S.C.A. et le 27 octobre 2021, d'un cautionnement solidaire par les mêmes filiales qui garantissent les Obligations *High Yield*.

8.2 Cautions et garanties données/reçues

(En millions €)	Montant au 30/09/2021	Montant au 30/09/2020
Cautions sur contrats commerciaux (1)	130	169
Total des cautions et garanties données	130	169
Montant de la garantie du Prêt Garanti par l'Etat Français	180	0
Total des cautions et garanties reçues	180	0

(1) Cautions et garanties relatives à l'exécution des contrats, à des engagements de paiement de loyers ou de redevances et à des cautions de marchés remises dans le cadre de soumission d'appels d'offres.

Par ailleurs, le Groupe donne et reçoit, selon les cas, des garanties d'actifs et de passifs ou assimilées dans le cadre d'acquisitions ou de cessions de participations, dans les conditions usuelles pour ce type d'opérations.

Dans l'hypothèse où les garanties données font l'objet de réclamations jugées justifiées et non encore soldées à la clôture, une provision est enregistrée à ce titre au bilan.

8.3 Engagements contractuels

Le total des engagements contractuels relatifs à des contrats de location exclus du champ d'application ou relevant des exemptions d'IFRS 16 s'élève au 30 septembre 2021 à 22 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 10 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 12 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : montant non significatif.

De plus, le Groupe est engagé dans certains contrats à payer en complément des redevances fixes ou minimum garantie des montants variables non pris en compte dans la détermination des dettes de loyers. Ces montants variables sont généralement basés sur des taux de fréquentation ou des niveaux de chiffre d'affaires et ne peuvent donc pas être calculés pour les périodes futures.

9. Transactions avec les parties liées

9.1 Rémunérations et avantages octroyés aux principaux dirigeants

Les parties liées concernent les principaux dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

(En millions €)	Montant au 30/09/2021	Montant au 30/09/2020
Enregistré en charges sur l'exercice	11	5
Dont :		
<i>Avantages à court terme</i>	7	5
<i>Juste valeur des options de souscription et des actions de performance</i>	3	NS
<i>Autres avantages à long terme</i>	1	NS
Engagement au passif du bilan	-	-
<i>Avantages postérieurs à l'emploi</i>	-	-

Ces avantages incluent les jetons de présence, le coût IFRS 2 des options de souscription d'actions et des actions de performance, les rémunérations et avantages de toute nature versés, (ou procurés sur la période pour les fonctions exercées) par les sociétés Elixir Group SA et/ou les sociétés du groupe Elixir.

Pour les exercices clos les 30 septembre 2021 et 2020, ils concernent les membres de l'Executive Committee, dont le Directeur Général du Groupe, et les membres du conseil d'administration d'Elixir Group.

9.2 Transactions avec les autres parties liées

En dehors des administrateurs et membres de l'Executive Committee, les parties liées sont les participations dans

des entreprises associées (comptabilisées par mise en équivalence).

(En millions €)	Montant au 30/09/2021	Montant au 30/09/2020
Revenus		
Entreprises associées	NS	2
Charges		
Entreprises associées	-	(1)
Clients		
Entreprises associées	1	NS
Fournisseurs		
Entreprises associées	-	(1)
Compte-courants		
Entreprise associées	1	3

NS : non significatif

10. Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2021

Aucun évènement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture.

11. Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes mandatés par Elior Group figurant au compte de résultat de l'exercice au titre des sociétés consolidées par intégration globale s'élève à 2,6 millions d'euros au 30 septembre 2021. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes pour un montant de 2,3 millions d'euros et de 0,3 million d'euros de 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 Deloitte).

PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte, 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 et Deloitte ou autres membres de leur réseau, dans le cadre de la certification de leurs comptes, étaient non significatifs pour l'exercice 2020-2021.

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 M€ (exprimé en montant HT)	DELOITTE				PWC			
	2021		2020		2021		2020	
	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	0,2	15%	0,2	18%	0,3	23%	0,2	14%
- Filiales intégrées globalement	0,9	69%	0,8	73%	0,9	69%	1,0	71%
2. Services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (*)								
- Emetteur	0,2	15%	0,1	9%	0,1	8%	0,1	7%
- Filiales intégrées globalement	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,1	7%
Total	1,3	100%	1,1	100%	1,3	100%	1,4	100%
- Emetteur	0,4	31%	0,3	27%	0,4	31%	0,3	21%
- Filiales intégrées globalement	0,9	69%	0,8	73%	0,9	69%	1,1	79%

(*) Les services autres que la certification des comptes sont composés principalement de services requis par les textes légaux et réglementaires, de services de procédures convenues et d'attestations, de prestations rendues lors d'acquisitions ou de cessions d'entités et de consultations techniques en comptabilité, fiscalité ou sur tout autre sujet en lien avec l'audit

12. Périmètre de consolidation au 30 septembre 2021

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				
L'Académie by Elior			COLL	IG
Alfred & Partners			COLL	IG
L'Alsacienne de Restauration			COLL	IG
Ansamble			COLL	IG
Ansamble Investissements			HOLD	IG
Aprest			MO	IG
Arpège			COLL	IG
Bercy Participations			HOLD	IG
Bercy Services I			MO	IG
Bercy Services II			MO	IG
BSXXV			HOLD	IG
BSXXVII			HOLD	IG
BSXXIX			COLL	IG
C2L			HOLD	IG
Centre d'expertises Elior RC France			COLL	IG
EGEE Venture			HOLD	IG
Egée Services 1			COLL	IG
Elcena			MO	IG
ELEAT SOLUTIONS			MO	IG
Elior Achats Services			MO	IG
Elior Alsace			COLL	IG
Elior Data			MO	IG
Elior Data RC France			HOLD	IG
Elior Domicile			COLL	IG
Elior Entreprises			COLL/HOLD	IG
Elior F.A.3.C.			MO	IG
Elior Financement			HOLD	IG
Elior Gestion			MO	IG
Elior Participations			HOLD	IG
Elior RC France			HOLD	IG
Elres Appro			COLL	IG

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Comptes consolidés 2020-2021

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Elior Restauration et Services			HOLD	IG
Elior Réseaux			COLL	IG
Elior Services FM			COLL	IG
Elior Services Propreté et Santé			COLL/HOLD	IG
Elior Services Supports			MO	IG
Elior Trésorerie			MO	IG
ELRES			COLL/HOLD	IG
Eurobar			CONC	IG
G.S.R.			CONC	DISC
Resapro			MO	IG
Restaurants et Sites			CONC/HOLD	IG
Restogen			COLL	IG
Sacores			MO	IG
Saveurs à l'ancienne			COLL	IG
SC2R			MO	IG
SCI Les Hirondelles			COLL	IG
SARL CB			COLL	IG
Services et Santé			COLL	IG
SMR			COLL	IG
Société de Restauration du Musée d'Orsay	40%	40%	CONC	MEE
Société de Restauration du Musée du Louvre	40%	40%	CONC	MEE
Société de Restauration Musées et Lieux culturels	40%	40%	CONC	MEE
Soferest	40%	40%	CONC	MEE
Sorebou			COLL	IG
Sorelez	EC		COLL	IG
Soreno			COLL	IG
Soreset			COLL	IG
Tabapag			COLL	IG
TPJ Creil			COLL	IG
France Outre Mer				
S.O.G.E.C.C.I.R.			COLL	DISC
Espagne				
Alessa Catering Services			COLL	IG
Alimentacion Saludable Gallega			COLL	IG
ARCE			COLL	IG
Basic Serveis Educativos			COLL	IG
Excellent Market			COLL	IG
Geriatro Siglo XXI			COLL	IG
Hosteleria de Servicios Colectivos			COLL	IG
Serunió			COLL/HOLD	IG
Serunion Alimentacio Saludable S.L.U.			COLL	IG
Serunió Norte			COLL	IG
Serunió Servicios Sociali			COLL	IG
Serunió Vending			COLL	IG
Serunion Servizos Sociais ULLA S.A.R.			COLL	IG
Serunion Singularis Catering de autor S.L.U.			COLL	IG
Vitalista	97%	100%	COLL	IG
Etats-Unis d'Amérique				
Abigail Kirsch at Tappan Hill Inc.	92%	100%	COLL	IG
Abigail Kirsch Connecticut LLC	92%	100%	COLL	IG
ABL Management Inc.	92%	100%	COLL	IG
AK 530 LLC	92%	100%	COLL	IG
530 Lounge LLC	50%	100%	COLL	IG
Aladdin Food Management LLC	92%	100%	COLL	IG

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
<i>Etats-Unis d'Amérique</i>				
Aladdin Food and Beverage LLC	92%	100%	COLL	IG
A'viands LLC	92%	100%	COLL	IG
Bateman Community Living LLC	92%	100%	COLL	IG
Blue Bell Enterprises Inc.	92%	100%	COLL	IG
Brompton Group LLC	92%	100%	COLL	IG
Corporate Chefs LLC	92%	100%	COLL	IG
Cura Hospitality LLC	92%	100%	COLL	IG
DC Party Rentals LLC	92%	100%	COLL	IG
Elior Inc.	92%	100%	MO	IG
Food Services Inc.	92%	100%	COLL	IG
Galaxy GP LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group GFS LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group LP	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group MAM LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG GB LLC	92%	100%	COLL	IG
Galaxy Restaurants Catering Group NYBG LP	92%	100%	COLL	IG
Gourmet Acquisition Holding Inc.	92%	100%	HOLD	IG
KV International LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer Food Holdings LLC	92%	100%	HOLD	IG
Lancer Food and Beverage LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer Hospitality Washington LLC	92%	100%	COLL	IG
Lancer Management Services LLC	92%	100%	COLL	IG
Lindley Acquisition Corp.	92%	100%	HOLD	IG
National Food Enterprises Inc.	92%	100%	COLL	IG
O'Reilly Custom 4 LLC	92%	100%	COLL	IG
PAFA JVLL Holding	50%	100%	COLL	IG
Performance Hospitality NYC LLC	92%	100%	COLL	IG
Preferred Meal Systems (CA) Inc.	92%	100%	COLL	IG
Preferred Meal Systems Inc.	92%	100%	COLL	IG
Prepared Meal Holdings Inc.	92%	100%	HOLD	IG
Summit Food Service LLC	92%	100%	COLL	IG
The Maramont Corporation	92%	100%	COLL	IG
TRIO Community Meals LLC	92%	100%	COLL	IG

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Comptes consolidés 2020-2021

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
Taylor Shaw Ltd			COLL	IG
Waterfall Catering Group			COLL	IG
Waterfall Elior Ltd			COLL/HOLD	IG
Waterfall Services Ltd			COLL	IG
Inde				
Elior India			COLL	IG
Elior West			COLL	IG
Italie				
Elior Ristorazione	99%	100%	COLL	IG
Elior Servizi	99%	100%	COLL	IG
Gemeaz	99%	100%	COLL	IG
Hospes			COLL	IG
Luxembourg				
Ansamble Kids Luxembourg			COLL	IG
Ansamble crèches Luxembourg			COLL	IG
Ansamble Luxembourg			COLL	IG
Elior Luxembourg Holding			COLL	IG
Elior Services Luxembourg		EC	COLL	IG
Portugal				
Serunió Restaurants Portugal			COLL	IG

- Les lettres IG indiquent les sociétés consolidées par la méthode de l'intégration globale.
- Les lettres MEE indiquent les sociétés consolidées par la méthode de mise en équivalence.
- Les lettres COLL indiquent l'activité de restauration collective et services.
- Les lettres CONC indiquent l'activité de restauration de concession.
- Les lettres HOLD indiquent les sociétés ayant une activité de holding.
- Les lettres MO indiquent les sociétés ayant une activité de sièges et moyens fonctionnels.
- Les lettres EC indiquent une entrée de périmètre au cours de l'exercice.
- Les lettres DISC indiquent une entité destinée à être cédée.

4.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2020-2021 - RFA

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2021

Aux actionnaires

Elior Group SA

9-11, allée de l'Arche

92032 Paris-La Défense Cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2021, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er}

octobre 2020 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 6.1.3 «Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe » et 6.1.6 « Changement de méthodes comptables et de présentation » de l'annexe aux comptes consolidés qui détaillent les modalités et l'impact de la première application de la décision de l'IFRS IC de mai 2021 sur le calcul des engagements de retraite relatifs à certains régimes à prestations définies.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Appréciation de l'application du principe de continuité d'exploitationRisque identifié

Les comptes consolidés ont été arrêtés selon le principe de continuité d'exploitation

Comme mentionné dans la note 5.2 « Faits marquants » de l'annexe des comptes consolidés, la crise sanitaire COVID-19 a continué à impacter les résultats de l'exercice 2020-2021 générant une perte de chiffre d'affaires de 277 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

Par ailleurs, l'endettement financier net (hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt) au 30 septembre 2021 s'élève à 1 108 millions d'euros, incluant 80 millions d'euros de trésorerie disponible, les dettes financières et lignes de trésorerie disponibles suivantes, mentionnées dans la note 7.17.2 « Détail des dettes financières » :

- Une dette obligataire senior d'une valeur de 550 millions d'euros à échéance 2026, une dette bancaire senior d'une valeur de 100 millions d'euros à échéance juillet 2025, une dette bancaire garantie par l'Etat (« PGE ») d'une valeur de 225 millions d'euros, amortissable à partir d'octobre 2022 et à échéance finale en mars 2027 ;
- Une ligne de *credit revolving* d'une valeur de 350 millions d'euros non utilisée au 30 septembre 2021 et à échéance en juillet 2025
- Une dette relative à un programme de titrisation de 45 millions d'euros

Compte tenu :

- de la structure d'endettement du Groupe et de son horizon de remboursement,
- de la situation de trésorerie du Groupe au 30 septembre 2021 et de sa liquidité disponible,
- des hypothèses retenues par la direction en matière de perspectives d'activité et des projections de flux de trésorerie correspondants, ainsi que la confirmation de leur disponibilité pour rembourser la dette du Groupe tout en respectant les clauses de ratios covenants de la dette bancaire senior et du PGE et dont la prochaine échéance de calcul sera le 30 septembre 2022,

la direction du Groupe estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités.

Nous avons considéré l'appréciation de l'application du principe de continuité d'exploitation comme un point clé de l'audit, compte tenu des conditions attachées à l'endettement du Groupe, des estimations et des jugements importants de la direction concernant les perspectives d'activité et de flux de trésorerie correspondantes.

Notre réponse

Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié les besoins de liquidité du Groupe au regard des flux de trésorerie prévisionnels, des ressources actuelles et des lignes de crédit existantes

Nous avons pris connaissance, dans cet objectif, des documents relatifs (i) aux contrats de dette bancaire et obligataire contractés au cours de l'exercice ainsi que des obligations y attachées (ratios de covenant) (ii) aux lignes de crédit en place et disponibles.

Nos travaux ont également consisté à obtenir les prévisions de flux de trésorerie et prendre connaissance (i) des procédures mises en œuvre pour les élaborer et (ii) des principales hypothèses retenues pour leur établissement.

Nous avons apprécié leur cohérence avec les données prévisionnelles issues des derniers business plans. Ces prévisions ont été réalisées sous le contrôle de la direction et approuvées par le Conseil d'Administration.

Nous avons également apprécié leur caractère raisonnable par rapport au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services, avec une appréciation particulière des impacts de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités du Groupe et d'éventuelles incidences postérieurement à la clôture.

Enfin, nous avons vérifié le caractère approprié des informations figurant en annexe des comptes consolidés relatives :

- aux éléments décrits dans la note 6.1.2 « Continuité d'exploitation »,
- au risque de liquidité dans le paragraphe concerné de la note 7.17.1.3 « Exposition au risque de liquidité », et
- à la description des dettes financières, des lignes de crédit et covenants de la note 7.17.4 « Détail des dettes financières ».

Évaluation des écarts d'acquisition

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 écarts d'acquisition, qui s'élèvent à 1 731 millions d'euros (soit 49% du total bilan) au 30 septembre 2021. Ils ont été alloués aux groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées.

Comme indiqué dans l'annexe des comptes consolidés (note 6.7 - *Tests de dépréciation et perte de valeurs*) :

- les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels, ainsi que celles des écarts d'acquisition, sont examinées à chaque date de clôture 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, sachant que les écarts d'acquisition sont testés chaque année au 30 septembre. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable du groupe d'UGT auquel est affecté le goodwill est supérieure à sa valeur recouvrable estimée ;
- cette valeur recouvrable est déterminée en utilisant la valeur d'utilité, qui 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 d'utilité des écarts d'acquisition 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.

Comme indiqué dans la Note 7.9.2 « Test de valeurs et analyse de sensibilité », la direction du Groupe a retenu les principales hypothèses suivantes pour la détermination des valeurs recouvrables dans un contexte toujours marqué par les effets de la pandémie de Covid-19 :

- Retour progressif des volumes d'activité d'avant la crise sanitaire en 2023 et en 2024 selon les UGTs ;

- Accélération de la diversification de nos offres et marchés ;

- Amélioration de marge d'EBITA ajusté d'environ 100 points de base par rapport au taux de marge pré-COVID-19.

Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation des écarts d'acquisition et en particulier la détermination des prévisions budgétaires à cinq ans, du taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans et du taux d'actualisation appliqué, comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons analysé la conformité des estimations de la valeur d'utilité appliquées par le Groupe au regard des 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 et groupes d'UGT qui sont testés 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 de ces projections par rapport au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services, avec une appréciation particulière des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités du Groupe ;
 - la fiabilité du processus d'établissement de ces projections ;
 - la cohérence de ces projections 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, avec l'appui de nos experts en évaluation nous avons apprécié la cohérence de ces taux avec les taux observés pour des sociétés

considérées comme comparables, sur la base d'un échantillon de notes d'analyses relatives à la société.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6.6.2 « Ecart d'acquisition », 6.7 « Tests de dépréciation et perte de valeurs » et 7.9 « Ecart d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés.

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 des informations données dans le rapport du conseil d'administration sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet Deloitte & Associés a été nommé commissaire aux comptes de la société Elior Group SA par l'Assemblée Générale du 20 mars 2020. 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.

Au 30 septembre 2021, le cabinet Deloitte & Associés était dans la deuxième année de sa mission et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quinzième année de sa mission, sans interruption, dont huit années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- Concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 décembre 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Matthieu Moussy

Frédéric Gourd

4.12 COMPTES SOCIAUX 2020-2021

COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2021	Exercice clos au 30/09/2020
Produits d'exploitation			
Chiffre d'affaires net	4.12.3.1	18 381	16 810
Production immobilisée			
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges			
Autres produits			19
Total produits d'exploitation		18 381	16 829
Charges d'exploitation			
Achats consommés			-2
Autres charges d'exploitation		-22 398	-11 418
Impôts et taxes		-72	-955
Charges de personnel		-13 559	-7 362
Dotations aux amortissements et provisions			
Total charges d'exploitation		-36 029	-19 737
Résultat d'exploitation		-17 648	-2 908
Produits financiers		43 021	28 727
Charges financières		-23 887	-14 335
Résultat financier	4.12.3.2	19 134	14 392
Produits exceptionnels		706	493
Charges exceptionnelles		-211	-604
Résultat exceptionnel	4.12.3.3	495	-111
Impôts sur les bénéfices	4.12.3.3	26 885	24 664
Résultat net		28 867	36 037

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Comptes sociaux 2020-2021

BILAN - ACTIF

(en milliers d'euros)	Note		Exercice clos au 30/09/2021			Exercice clos au 30/09/2020
			Brut	Amort. Et Prov.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.12.4.1	4.12.4.2	9 307	7 307	2 000	2 000
Immobilisations corporelles	4.12.4.1	4.12.4.2	59	59	-	-
Immobilisations financières	4.12.4.3	4.12.4.4	3 119 259	218	3 119 042	2 794 032
Total Actif immobilisé			3 128 625	7 583	3 121 042	2 796 032
Avances et acomptes versés			2		2	
Clients et comptes rattachés			1 165		1 165	114
Autres créances		4.12.4.5	197 109		197 109	277 532
Valeurs mobilières de placement			1 134		1 134	739
Disponibilités			100		100	115
Charges constatées d'avance			69		69	147
Total Actif Circulant			199 580	-	199 580	278 647
Ecarts de conversion actif			7 919		7 919	7 897
TOTAL DE L'ACTIF			3 336 123	7 583	3 328 540	3 082 576

BILAN - PASSIF

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2021	Exercice clos au 30/09/2020
Capital		1 724	1 741
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 674 082	1 694 065
Réserves		179	179
Report à nouveau		610 240	574 203
Résultat de l'exercice		28 867	36 037
Total des Capitaux Propres	4.12.4.8	2 315 092	2 306 225
Produits des émissions de titres participatifs			
Provisions pour Risques et Charges	4.12.4.10	8 419	8 992
Emprunts et dettes financières		880 336	530 000
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 859	2 444
Autres dettes		120 835	234 916
Total des Dettes	4.12.4.11	1 005 029	767 360
Ecarts de conversion passif			
TOTAL DU PASSIF		3 328 540	3 082 577

Annexe aux comptes sociaux

4.12.1 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.

4.12.1.1 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 2021, Elior Group est détenue à 18,66 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 5,42 % par Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 5,25 % par le Fonds Stratégique de Participations et à 70,67 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014.

La société Elior Group est la société mère du groupe Elior.

4.12.1.2 Évènements significatifs de l'exercice

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021 :

- **Crise sanitaire Covid-19**

La crise sanitaire qui s'est poursuivie sur l'exercice 2020-2021 a engendré une perte de chiffre d'affaires du Groupe de 277 millions d'euros par rapport aux 3 967 millions d'euros de l'exercice précédent. Les 12 mois de l'exercice 2020-2021 ont été affectés contre 7 mois lors de l'exercice 2019-2020. Les 3 premiers trimestres de l'exercice 2020-2021 se sont établis entre 73% et 74% du niveau d'activité pré-Covid-19 alors que le 4^{ème} trimestre s'est élevé à 85%. Le marché Entreprises a été le plus impacté.

Aucune provision pour dépréciation des titres de participation n'a été comptabilisée sur l'exercice 2020-2021 (voir note 4.12.4.4).

- **Covenant holiday**

Le 24 novembre 2020 Elior Group a obtenu l'accord de ses banques de référence afin d'obtenir une suspension pour les dates du 30 septembre 2021 et du 31 mars 2022. Ces suspensions restent en vigueur dans le nouveau Senior Facilities Agreement de juillet 2021.

- **Emission d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) de 225 millions d'euros**

Le 22 mars 2021, Elior Group a émis un prêt garanti par l'Etat (« PGE ») de 225 millions d'euros, garanti à hauteur de 80%, dont la maturité d'un an peut être étendue de 5 ans à la demande d'Elior Group avec des remboursements semestriels à hauteur de 10% à compter du 1er octobre 2022.

- **Emission Obligataire « High Yield » de 550 millions d'euros**

Le 8 juillet 2021, Elior Group a émis un emprunt obligataire senior d'un nominal de 550 millions d'euros à échéance juillet 2026 et portant intérêt à 3,75%.

Le produit de l'émission obligataire de 550 millions a permis de financer le remboursement intégral des 530 millions d'euros de dette bancaire senior à échéance 2023.

- **Crédit Senior « Term Loan » de 100 millions d'euros et facilités de crédit renouvelable multi-devises de 350 millions**

Le 8 juillet 2021, Elior Group a également conclu une nouvelle dette bancaire senior « Term Loan » ainsi qu'une nouvelle convention de crédit renouvelable multidevises en euro et en dollar U.S. pour respectivement 100 millions d'euros et 350 millions d'euros.

4.12.2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

4.12.2.1 Principes et règles comptables

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2021 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 2020-2021 sont identiques à ceux de l'exercice 2019-2020. 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.

4.12.2.2 Continuité d'exploitation

Les impacts de la pandémie COVID-19 observés sur nos activités sur l'exercice 2020-2021, ainsi que les incertitudes liées à ses futurs impacts sur nos résultats, notre trésorerie et nos capitaux propres ont conduit la direction du Groupe à évaluer, pour l'établissement de ses comptes consolidés, la continuité d'exploitation.

Au 30 septembre 2021, le Groupe dispose de 539 millions d'euros de liquidité disponible, dont 350 millions d'euros non tirés sur la facilité de crédit renouvelable de 350 millions d'euros et 109 millions d'euros issus des autres lignes de crédit disponibles (voir note 7.17 des Etats Financiers Consolidés).

Compte tenu de sa situation de trésorerie, de sa liquidité disponible suite au refinancement de sa dette réalisée début juillet 2021 rallongeant la maturité entre 2025 et 2027 (voir note 7.17) et de la projection de ses flux de trésorerie telle que retenue pour son budget 2021-2022, le Groupe estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de ses activités. Le Groupe, dans ses prévisions pour 2021-2022 anticipe une croissance organique d'au moins 18% et une marge d'EBITA ajusté comprise entre 2,0% et 2,5%. Ces flux de trésorerie prévisionnels pour 2021-2022 incluent également le décaissement des plans de restructuration en France pour le PSE et en Espagne. Par ailleurs, la variation du besoin en fonds de roulement est estimée être neutre sur 2021-2022 ; l'impact de la reprise de l'activité devant être compensé.

4.12.2.3 Méthodes d'évaluation

Les principales méthodes retenues sont les suivantes :

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.

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 |

Participations et autres titres immobilisés

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires. Les frais d'acquisition sont comptabilisés en charge de l'exercice.

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. Cette dernière est généralement déterminée sur la base de la valeur recouvrable des actifs du Groupe évaluée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés.

Le cas échéant, lorsque la valeur d'inventaire est négative, en complément de la dépréciation des titres, les autres actifs sont dépréciés et, si nécessaire, une provision pour risques est constituée.

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.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées pour leur prix d'acquisition et, lorsque nécessaire, sont dépréciées sur la base du cours de bourse moyen du dernier mois ou à la valeur probable de négociation pour des titres non cotés.

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.

Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés à la valeur nominale. Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charge pour la totalité dans l'exercice au cours du duquel ils ont été engagés.

Provisions

Une provision est constituée lorsque, à la date de clôture, Elior Group a une obligation et qu'il est probable que cette obligation provoquera une sortie de ressource sans contrepartie au moins équivalente attendue de celle-ci et dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque le service est rendu.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel comprend les éléments de charges et produits de l'activité courante dont la nature et les montants présentent un caractère non récurrent.

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.

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.

Identité de la société consolidante

Au 30 septembre 2021, Elior Group est la société mère pour la préparation des comptes consolidés du Groupe Elior.

4.12.3 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

4.12.3.1 Détail du chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Etranger	Montant au 30/09/21	Montant au 30/09/20
Animation du groupe et prestations de services	5 473	6 094	11 567	9 371
Refacturation de personnel	1 991		1 991	1 668
Refacturation des couts vente AREAS			-	-
Refacturation de coûts d'assurances	3 084	642	3 726	3 235
Refacturations diverses	1 066	31	1 097	2 536
TOTAL	11 614	6 767	18 381	16 810

4.12.3.2 Résultat financier

	Montant au 30/09/21	Montant au 30/09/20
Dividendes et produits financiers reçus des filiales		494
Intérêts et produits assimilés	43 021	28 233
Intérêts et charges assimilées	- 23 887	- 14 335
TOTAL	19 134	14 392

4.12.3.3 Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/21	Montant au 30/09/20
Cessions d'immobilisations		
Reprises sur provisions et dépréciations exceptionnelles	594	493
Dotations aux provisions et dépréciations exceptionnelles		- 594
Divers	- 99	- 10
TOTAL	495	111

4.12.3.4 Détail de la charge d'impôt et ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Dans le cadre de l'option d'intégration fiscale, la charge d'impôt est calculée au taux légal de 33,33% et s'analyse comme suit pour l'exercice 2021 :

(en milliers d'euros)	30/09/2021
Charge d'impôt du Groupe	
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	25 024
Crédit impôt	0
Autres	0
Produit net de l'exercice	25 024

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/21	impôt dû	Résultat net au 30/09/21	Résultat net au 30/09/20
Résultat courant	1 487		1 487	11484
Résultat exceptionnel	495		495	-111
Produit d'impôt		26 885	26 885	24 664
Crédit impôt famille		-	-	0
TOTAL	1 982	26 885	28 867	36 037

4.12.4 NOTES SUR LE BILAN

4.12.4.1 État des immobilisations incorporelles et corporelles

Détail des postes	Montant au 30/09/20	Augmentation	Diminution	Montant au 30/09/21
Immobilisations incorporelles	9 307			9 307
Immobilisations corporelles	58			58
TOTAL	9 365	0	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.

4.12.4.2 État des amortissements

Détail des postes	Montant au 30/09/20	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/21
Immobilisations incorporelles	7 307	218		7 525
Immobilisations corporelles	58			58
TOTAL	7 365	218	0	7 583

4.12.4.3 État des immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/20	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/21
Titres de participation	1 741 183			1 741 183
Créances sur participations	1 033 000	345 000		1 378 000
Autres titres immobilisés	3			3
Prêts	59			59
Actions propres en voie d'annulation	20 000		20 000	-
Dépôts	15			15
TOTAL	2 794 260	345 000	20 000	3 119 260

4.12.4.4 État des dépréciations

Détail des postes	Montant au 30/09/20	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/21
Titres de participation	218			218
Créances sur participations				-
Autres titres immobilisés				-
Prêts				-
Actions propres en voie d'annulation				-
Dépôts				-
TOTAL	218	-	-	218

Au 30 septembre 2021, 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.

Le financement externe du Groupe Elior qui consiste essentiellement en un PGE, un emprunt obligataire à haut rendement et une convention de crédit SFA du 8 juillet 2021 est totalement porté par la société Elior Group, à

l'exclusion des lignes de revolving à tirer sur Elior Participations. La société Elior Group assure le financement des besoins du Groupe en dollars et en euros au moyen de prêts inter-compagnies. Les montants de ces prêts s'élevaient au 30 septembre 2021 à 1 378 millions d'euros.

Elior Group a annulé, en date du 23 septembre 2021, les 20 millions d'euros d'actions d'auto-contrôle qu'il détenait dans le cadre du programme de rachat d'actions.

4.12.4.5 Montants et échéances des immobilisations financières et des créances

Détail des postes	Montant au 30/09/21	à un an au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	1 378 073	1 378 000	73
Clients et comptes rattachés	1 165	1 165	
Autres créances	2 593	2 593	
Créances fiscales sur sociétés intégrées	7 368	7 368	
Groupe et associés	187 149	187 149	
Charges constatées d'avance	69	69	
TOTAL	1 576 416	1 576 343	73

4.12.4.6 Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/21
Clients, factures à établir	1 124
Autres créances	115
TOTAL	1 239

4.12.4.7 Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/21
Charges d'exploitations	69
Charges financières	0
TOTAL	69

4.12.4.8 Capitaux propres

Détail des postes	Montant au 30/09/20	Affectation Résultat 09/20	Distribution	Augmentation de capital (1)	Réduction de capital (2)	Résultat au 30/09/21	Montant au 30/09/21
Capital	1 740			-	17		1 723
Primes d'émission et d'apport	1 694 065			-	19 983		1 674 082
Réserves	179						179
Report à nouveau	574 203	36 037					610 240
Résultat	36 037	- 36 037				28 867	28 867
TOTAL	2 306 224			-	20 000	28 867	2 315 091

(1) Correspond aux augmentations de capital liées à l'attribution définitive d'actions des plans de performance

(2) Correspond aux réductions de capital liées au rachat d'actions propres en vue d'annulation

4.12.4.9 Composition du capital social

	Montant au 30/09/20	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/21
Nombre d'actions	174 125 268	22 555	1 703 594	172 444 229
Montant	1 741 253	226	17 036	1 724 442

4 commentaires sur l'exercice 2020-2021

Comptes sociaux 2020-2021

Au 30 septembre 2021, le capital de la société Elior Group SA, est de 1 724 442,29 euros divisé en 172 444 229 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Au cours de l'exercice 2021, 22 555 actions nouvelles ont été créées, suite à l'attribution définitive d'actions relatives aux plans de performance n°2 du 27 octobre 2016.

Au 30 septembre 2021, le nombre de titres d'auto-contrôle détenu par Elior Group est de 84 749 actions.

En application de l'autorisation qui lui avait été conféré le 22 mars 2019, le Conseil d'Administration a décidé le 23 septembre 2021 d'annuler 1 703 594 actions d'autocontrôle qu'elle détenait au titre du programme de Rachat d'actions pour 20 millions d'euros et en conséquence de réduire le capital social de la société de 17 036 euros ; la différence étant imputée sur le poste prime d'émission, de fusion et d'apport.

4.12.4.10 Provisions

Détail des postes	Montant au 30/09/2020	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/2021
Autres provisions pour risques et charges	1 094		594	500
Provisions pour impôts				-
Provisions pour perte de change	7 897	7 919	7 897	7 919
Provisions pour dépréciation des titres	227		9	218
TOTAL	9 218	7 919	8 500	8 637
Dont dotations et reprises				
- d'exploitation			594	
- financières		7 919	7 906	
- exceptionnelles				

Les provisions pour pertes de change sont essentiellement relatives aux écarts de change liés au compte-courant en dollar US.

4.12.4.11 Montants et échéance des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/21	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dettes obligataires	554 712	4 712	550 000	
Dettes bancaires	325 032	32	280 000	45 000
Dettes financières diverses	592	592		
Fournisseurs	3 859	3 859		
Autres dettes	11 223	11 223		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées	109 611	109 611		
Produits constatés d'avance				
TOTAL	1 005 029	130 029	830 000	45 000

Les dettes d'Elior Group au 30 septembre 2021 comprennent :

- Une dette bancaire senior d'un montant total de 100 millions d'euros à échéance en juillet 2025. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor plancher à 0% avec une marge standard de 2,60% ;
- Une dette obligataire senior d'un montant total de 550 millions d'euros à échéance juillet 2026.

Le coût de cette dette est de 3.75% ;

- Une dette bancaire garantie par l'Etat Français (PGE) d'un montant total de 225 millions d'euros et amortissable à partir d'octobre 2022 avec une échéance finale en mars 2027. Le coût moyen pondéré de cette dette est 2% (incluant la garantie de l'Etat Français).

Compte tenu du covenant holiday, le prochain test du ratio de levier est au 30 septembre 2022.

Le tableau ci-dessous présente les dettes fournisseurs (hors provisions) par tranche de délai de paiement.

Montant et échéance des dettes fournisseurs	Total	0 jours	De 1 à 30 jours	De 31 à 60 jours	61 jours et +
Fournisseurs hors Groupe	1041	424		565	52
Fournisseurs d'immobilisations Groupe	13	11	0	0	2
TOTAL	1054	435	0	565	54

4.12.4.12 Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/21
Dettes financières, intérêts courus	5 325
Fournisseurs et comptes rattachés	2 468
Dettes fiscales et sociales	6 892
Clients, Avoirs à établir	531
TOTAL	15 216

4.12.5 AUTRES INFORMATIONS

4.12.5.1 Entreprises liées

Détail des postes	Montant au 30/09/21
ACTIF	
Immobilisations financières : titres de participation	1 740 956
Prêts	1 378 000
Clients et comptes rattachés	1 165
Comptes courants financiers	187 149
Créances fiscales	7 367
Total	3 314 637
PASSIF	
Fournisseurs	13
Dettes fiscales	109 611
Autres dettes	3 054
Total	112 678
COMPTE DE RESULTAT	
Charges financières	119
Produits financiers	34 027

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.

4.12.5.2 Engagements financiers

4.12.5.2.1 Engagements en matière d'indemnités légales de départ en retraite

L'engagement de retraite est évalué selon la méthode actuarielle (méthode rétrospective avec salaires de fin de carrière (« Projected Unit Credit Method »), en conformité avec la recommandation de l'Ordre des Experts Comptables n° 1.23, de la recommandation n° 2003-R.01 de l'Autorité des Normes Comptables et de l'avis n°2004-05 du 25 mars 2004 de l'Autorité des Normes Comptables.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, de l'accord d'entreprise ou des droits légaux applicables et en vigueur à la date de la clôture.

Cet engagement a été calculé pour les IFC sur la base 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 2021 s'élève à 984 625 euros.

Les hypothèses actuarielles utilisées sont les suivantes :

Taux d'actualisation	0,7%
Taux de progression des salaires	2,0%

Le taux d'actualisation retenu est obtenu par référence aux taux de rendement des obligations émises par des entreprises notées AA.

4.12.5.2.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

Plans d'options de souscription d'actions et d'actions de performance Elior Group attribués :

Instruments	Date d'attribution	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en euros	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur estimée en millions d'euros
Options de souscription	11-mars-16	11-mars-20	11-mars-24	16,30	-	0,6
Options de souscription	27-oct-16	27-oct-20	27-oct-24	18,29	-	0,6
Options de souscription	6-avr-21	6-avr-24	6-oct-24	8,74	4 270 749	3,0
Options de souscription	6-avr-21	6-avr-24	6-oct-24	10,49	2 548 211	1,5
Total					62 117	
Actions de performance	24-juil-19	-	-	N/A	1 309 527	13,7
Actions de performance	20-mars-20	-	-	N/A	1 608 069	1,8
Actions de performance	6-avr-21	-	-	N/A	873 859	5,1
Actions de performance	6-avr-21	-	-	N/A	1 451 227	8,6
Total					5 242 682	

(1) Ajusté des départs de salariés bénéficiaires au 30 septembre 2021

Plans d'options de souscription d'actions attribuées au cours de l'exercice 2016

Les plans d'options attribués le 11 mars 2016 et le 27 octobre 2016 possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10% ;
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres a été estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans ;
- Volatilité : 23% ;
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2% et 2,2%.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2018

Les actions de performance attribuées le 15 juin 2018 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee.

Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elior North America pour le seul plan des salariés d'Elior North America, performance de l'action Elior Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20.

Ces conditions seront vérifiées au 15 juin 2021 pour la condition de présence, au 30 septembre 2021 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2021 pour les performances externes.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2019

Les actions de performance attribuées le 24 juillet 2019 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee.

Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elior Group, taux de croissance annuel cumulatif de la valeur de l'action d'Elion North America pour le seul plan des salariés d'Elion North America, performance de l'action Elion Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20).

Ces conditions seront vérifiées au 24 juillet 2022 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020

Les actions de performance attribuées le 20 mars 2020 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee.

Ils sont assortis de conditions de présence et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elion Group, performance de l'action Elion 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 20 mars 2023 pour la condition de présence, au 30 septembre 2022 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2022 pour les performances externes.

Plan d'options de souscription d'actions ou d'achats d'actions attribuées au cours de l'exercice 2021

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions du 6 avril 2021 concernent principalement les membres du Management Committee et du Leaders Committee et possèdent les caractéristiques suivantes :

- Prix d'exercice établis respectivement à 8,74% et 10,49% ;
- Durée de vie des options attribuées de 3,5 ans.

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres a été estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 3 ans ;
- Volatilité de 30,7 % ;
- Taux de dividendes : 0%.

Plans d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021

Les actions de performance attribuées le 6 avril 2021 concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee. Ces plans sont assortis de conditions de présence à hauteur de 50% et de performance (taux de croissance annuel cumulatif du bénéfice net par action ajusté Elion Group, performance de l'action Elion Group par rapport à celle d'un panel de sociétés comparables et par rapport à celle de l'indice CAC Next 20).

Ces plans intègrent également trois critères RSE basés sur la fréquence des accidents, le bilan carbone et la diversité hommes/femmes.

Ces conditions seront vérifiées au 6 avril 2023 pour la condition de présence, au 30 septembre 2023 pour les conditions de performance internes, et au 31 décembre 2023 pour les performances externes.

4.12.5.2.3 Autres engagements

A la date d'émission de l'emprunt « High Yield », les obligations ont fait l'objet d'un cautionnement solidaire par Elior Participations SCA.

4.12.5.3 Effectif moyen de l'entreprise

Effectifs	Au	Au
	30/09/2020	30/09/2021
Cadres	15	16
TOTAL	15	16

4.12.5.4 Filiales et participations

Liste des filiales et participations (Montant en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres hors Capital	Quote part capital	Valeur des titres brute	Valeur des titres nette	Prêts Avances	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HF	Résultat Net	Dividendes Encaissés
<u>Participations</u>										
Bercy Participations ¹	37	207	100%	462	244		-		15	-
Elior Participations ¹	5 310	402 868	100%	1 740 721	1 740 721	1 378 000	-	23 982	- 42 993	-

(1) Exercice du 1er octobre 2020 au 30 septembre 2021, données sociales

4.12.5.5 Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Détail	Base	Effet d'impôt Allègement
Ecart de conversion	- 7 897	- 2 632
Provisions	8 419	2 806
Allègement nette de la dette future d'impôt	522	174
Déficits reportables fiscalement avant intégration		
Déficits reportables fiscalement après intégration	499 443	166 481

4.12.5.6 Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à 600 000 euros.

4.12.5.7 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2021

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture.

4.12.5.8 Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

DETAIL (Montant en Euros)	Exercice 1/10/2016 30/09/2017	Exercice 1/10/2017 30/09/2018	Exercice 1/10/2018 30/09/2019	Exercice 1/10/2019 30/09/2020	Exercice 1/10/2020 30/09/2021
Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 727 418	1 759 491	1 783 191	1 741 253	1 724 442
Nombre des actions ordinaires existantes	172 741 785	175 949 096	178 319 146	174 125 268	172 444 229
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	20 773 973	15 996 850	21 085 696	16 810 476	18 381 194
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	140 410 025	11 134 444	241 453 333	11 368 549	1 399 831
Impôt sur les bénéfices	- 38 215 770	- 46 761 791	- 37 240 082	- 24 663 863	26 884 974
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	167 524 310	38 577 839	294 847 700	36 037 040	28 866 424
Droit des associés commandités					
Résultat distribué	72 521 904	59 822 693	59 816 146	51 712 552	-
Résultat par action					
Résultat avant impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	1,03	0,33	1,35	0,07	0,01
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,97	0,22	1,65	0,21	0,17
Dividende distribué à chaque action	0,42	0,34	0,34	0,29	0,29
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	16	22	18	15	16
Montant de la masse salariale de l'exercice	10 545 447	7 996 628	11 016 037	5 221 736	9 484 897
Montant versés au titre des avantages sociaux de l'exercice	3 298 454	2 855 251	5 078 410	2 442 724	4 074 036

4.13 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX 2020-2021

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2021

Aux actionnaires

Elior Group SA

9-11, allée de l'Arche

92032 Paris-La Défense Cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2021, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession

de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} octobre 2020 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Évaluation des titres de participations et des créances rattachées

Risque identifié

Les titres de participation et les créances rattachées, figurant au bilan au 30 septembre 2021 pour un montant net de 3 119 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 1.1.2.3.2. « Participations et autres titres immobilisés » de l'annexe des comptes annuels, 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.

L'estimation de la valeur d'inventaire requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, en particulier pour les éléments prévisionnels des filiales directes et indirectes d'Elior group (perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays et les activités considérés).

L'environnement économique auxquels sont confrontées certaines filiales et les impacts attendus de la crise sanitaire COVID-19 sur le niveau d'activité ont entraîné une forte baisse de leur activité et une dégradation du résultat opérationnel.

Dans ce contexte, et compte tenu du poids des titres de participation au bilan ainsi que de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations de la Direction pour déterminer de leur valeur, notamment dans le contexte d'incertitudes liés à la crise sanitaire, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'inventaire des titres de participation et des créances rattachées d'Elior Group et de ses principales filiales, 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.

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, nous avons vérifié 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 appropriée ;

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels, nous avons apprécié :

- le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie sur cinq ans par rapport au

contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services avec une appréciation particulière des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités des filiales directes et indirectes contrôlées par Elior Group SA ;

- la fiabilité du processus d'établissement de ces estimations ;
- 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.

Appréciation de l'application du principe de continuité d'exploitation

Risque identifié

Les comptes annuels ont été arrêtés selon le principe de continuité d'exploitation.

Comme mentionné en note 1.1.1.2. « Évènements significatifs de l'exercice » de l'annexe des comptes annuels, a engendré une perte de chiffre d'affaires de 277 millions d'euros par rapport aux 3 967 millions d'euros de l'exercice précédent. Les 12 mois de l'exercice 2020-2021 ont été affectés contre 7 mois lors de l'exercice 2019-2020.

Par ailleurs, la note 1.1.4.11 « Montants et échéance des dettes » indique qu'Elior Group SA dispose au 30 septembre 2021 d'une dette obligataire senior à hauteur de 550 millions d'euros à échéance 2026, d'une dette bancaire d'une valeur de 100 millions d'euros à échéance 2025, d'une dette bancaire garantie par l'Etat (« PGE ») d'une valeur de 225 millions d'euros à échéance 2027, et d'une trésorerie disponible de 100 millions d'euros.

Compte tenu de la situation de trésorerie d'Elior Group SA au 30 septembre 2021, des hypothèses retenues par la direction en matière de perspectives d'activité, des projections de flux de trésorerie des filiales et du montant de liquidité disponible pour le Groupe, de la ligne de crédit revolving de 350 M€ non tirée au 30 septembre 2021, de la structure d'endettement d'Elior Group SA et de l'accord des banques sur la suspension du test de covenant jusqu'au 30 septembre 2022, la direction estime avoir le niveau de trésorerie suffisant pour assurer la continuité de son activité et de celle de ses filiales.

Nous avons considéré l'appréciation de l'application du principe de continuité d'exploitation comme un point clé de l'audit compte tenu des conditions attachées à l'endettement d'Elior Group SA et de ses filiales et des estimations de la direction concernant les perspectives d'activité et de flux de trésorerie de ses filiales.

Notre réponse

Dans le cadre de nos travaux, nous avons apprécié les besoins de liquidité d'Elior Group SA au regard de son activité, des ressources actuelles, de ses engagements de financement et des perspectives d'activité de ses filiales.

Nous avons pris connaissance, des documents relatifs (i) aux contrats de dette bancaire et obligataire contractés au cours de l'exercice ainsi que des obligations y attachées (ratios de convenant) (ii) aux lignes de crédit en place et disponibles, notamment au niveau des filiales.

Nos travaux ont également consisté à confirmer la capacité de recouvrement des prêts aux filiales par l'analyse des prévisions de leurs flux de trésorerie et la prise de connaissance (i) des procédures mises en œuvre pour les élaborer et (ii) des principales hypothèses retenues pour leur établissement. Nous avons apprécié leur cohérence avec les données prévisionnelles issues des derniers business plans. Ces prévisions ont été réalisées sous le contrôle de la direction et approuvées par le Conseil d'Administration.

Nous avons également apprécié leur caractère raisonnable par rapport au contexte économique et financier du secteur de la restauration collective et des services avec une appréciation particulière des incertitudes liées aux impacts de la crise sanitaire COVID-19 sur les activités.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations détaillées dans la note 1.1.4.11 « Montants et échéance des dettes » et de la note 1.1.2.2 « Continuité d'exploitation » de l'annexe aux comptes annuels

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.441-6 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. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17

décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet Deloitte & Associés a été nommé commissaire aux comptes de la société Elior Group SA par l'Assemblée Générale du 20 mars 2020. 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.

Au 30 septembre 2021, le cabinet Deloitte & Associés était dans la deuxième année de sa mission et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la quinzième année de sa mission, sans interruption, dont huit 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 décembre 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Matthieu Moussy

Frederic Gourd

4.14 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2021

Aux actionnaires

Elior Group SA

9-11, allée de l'Arche

92032 Paris-La Défense Cedex

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (« la Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

- **Amendment Request Letter du 1er février 2021 établie dans le cadre du contrat de crédit senior intitulé Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA)**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 16 décembre 2020

Entités cocontractantes : Elior Group (dont le directeur général est M. Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group), en tant qu'emprunteurs et garants d'une part, et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en tant qu'agent du SFA d'autre part.

Personne concernée : M. Philippe Guillemot (administrateur et directeur général de la société Elior Group à la date de la signature de la *Amendment Request Letter* du 1 février 2021, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante de la société Elior Participations).

Nature et objet : en vue de sécuriser son contrat de crédit senior intitulé *Amended and Restated Senior Facilities Agreement* (SFA) conclu le 23 juin 2006 et amendé en dernier ressort par le onzième avenant du 20 avril 2018, la Société a formulé le 1er février 2021 auprès du Crédit Agricole Corporate & Investment Bank une *Amendment Request Letter* dans le cadre du SFA, demandant, notamment : d'autoriser la mise en place d'un Prêt Garanti par l'Etat dans le cadre de l'article 6 de la Loi n°2020-289 du 23 Mars 2020 ; de modifier la clause 12.3 *Mandatory Prepayment and Cancellation - New Financing Proceeds* ; les autres clauses du SFA demeurent inchangées.

Cette demande (*Amendment Request*) a été acceptée par l'Agent (Crédit Agricole Corporate & Investment Bank) pour le compte des prêteurs, le 12 février 2021.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : votre conseil d'administration a considéré que l'opération permettrait à la Société de souscrire à un Prêt Garanti par l'Etat en période de COVID-19.

- **Waiver Request Letter du 10 juin 2021 établie dans le cadre du contrat de crédit senior intitulé Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA)**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 19 mai 2021

Entités cocontractantes : Elior Group (dont le directeur général est M. Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group), en tant qu'emprunteurs et garants d'une part, et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en tant qu'agent du SFA d'autre part.

Personne concernée : M. Philippe Guillemot (administrateur et directeur général de la société Elior Group à la date de la signature de la *Waiver Request Letter* du 10 juin 2021, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante de la société Elior Participations).

Nature et objet : en vue de refinancer son contrat de crédit senior intitulé *Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA)* conclu le 23 juin 2006 et amendé en dernier ressort par le onzième avenant du 20 avril 2018, la Société a formulé le 10 juin 2021 auprès du Crédit Agricole Corporate & Investment Bank une *Waiver Request Letter* dans le cadre du SFA, demandant, notamment :

- d'autoriser le refinancement de son SFA ;
- les autres clauses du SFA demeurant inchangées.

Cette demande (*Amendment Request*) a été acceptée par l'Agent (Crédit Agricole Corporate & Investment Bank) pour le compte des prêteurs, le 22 juin 2021.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : votre conseil d'administration a considéré que l'opération permet à la Société de refinancer son SFA en vue de renforcer les financements du Groupe, diversifier ses sources de financement et allonger la maturité de la dette.

- **Remboursement et annulation du contrat de crédit senior intitulé Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA)**

Conseil d'administration ayant autorisé le remboursement du SFA : 24 juin 2021

Entités cocontractantes : Elior Group (dont le directeur général est M. Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group), en tant qu'emprunteurs et garants d'une part, et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en tant qu'agent du SFA d'autre part.

Personne concernée : M. Philippe Guillemot (administrateur et directeur général de la société Elior Group à la date du remboursement, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante de la société Elior Participations).

Nature et objet : la Société a procédé, le 8 juillet 2021, au remboursement de la totalité des sommes dues au titre du SFA et à l'annulation des lignes associées et non encore tirées.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : votre conseil d'administration a considéré que dans le cadre de la mise en place par la Société d'un nouveau financement structuré sous la forme d'obligations High Yield et d'une dette bancaire, il était nécessaire de procéder au remboursement de la totalité des sommes dues au titre du SFA et à l'annulation des lignes associées et non encore tirées.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- **Contrat de crédit senior intitulé Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA) incluant en dernier ressort les modifications liées au onzième avenant au SFA et les modifications apportées par le waiver request et amendements autorisés au cours de l'exercice 2020/2021**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention: 9 mars 2018

Entités cocontractantes: Elior Group (dont le directeur général est M. Philippe Guillemot) et Elior Participations

(dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group) en tant qu'emprunteurs et garants d'une part, et les différents établissements financiers agissant en tant que banques coordinatrices, prêteurs et/ou agent.

Personne concernée: M. Philippe Guillemot (administrateur et directeur général de la société Elior Group à la date de la signature du onzième avenant au SFA, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante de la société Elior Participations).

Nature et objet : en vue d'optimiser sa structure de financement, la Société a (i) conclu en dernier ressort, au cours de l'exercice 2017/2018, un onzième avenant au contrat de crédit senior intitulé Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA), conclu le 23 juin 2006 et (ii) a formulé au cours de l'exercice 2020/2021 une première Waiver and Amendment Request Letter dont les demandes ont été acceptées par Crédit Agricole Corporate & Investment Bank le 26 mai 2020.

Comme indiqué dans la première partie du présent rapport, la Société a procédé, le 8 juillet 2021, au remboursement de la totalité des sommes dues au titre du SFA et à l'annulation des lignes associées et non encore tirées.

Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale mixte du 26 février 2021, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 8 janvier 2021.

- **Waiver and Amendment Request Letter du 9 novembre 2020 établie dans le cadre du contrat de crédit senior intitulé Amended and Restated Senior Facilities Agreement (SFA)**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 5 novembre 2020

Entités cocontractantes : Elior Group (dont le directeur général est M. Philippe Guillemot) et Elior Participations (dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group), en tant qu'emprunteurs et garants d'une part, et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en tant qu'agent du SFA, d'autre part.

Personne concernée : M. Philippe Guillemot (administrateur et directeur général de la société Elior Group à la date de la signature de la *Waiver and Amendment Request Letter* du 9 novembre 2020, elle-

même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante de la société Elior Participations).

Nature et objet : en vue de sécuriser son contrat de crédit senior intitulé *Amended and Restated Senior Facilities Agreement* (SFA) conclu le 23 juin 2006 et amendé en dernier ressort par le onzième avenant du 20 avril 2018, Elior Group a formulé le 9 novembre 2020 auprès du Crédit Agricole Corporate & Investment Bank une *Waiver and Amendment Request Letter* dans le cadre du SFA, demandant, notamment :

- d'étendre la non-application des limites de ratio de levier à septembre 2021 et mars 2022 ;
- d'augmenter la grille de marge (hausses applicables à partir de septembre 2021) ;
- d'ajouter de nouvelles obligations :
 - o obligation de maintien d'un niveau de liquidité minimum de 200 millions d'euros ;
 - o non-paiement de dividende si le ratio de levier est supérieur à 4,00 ;
 - o acquisitions limitées à 50 millions d'euros si le ratio de levier est supérieur à 4,00.

Ces demandes (*Waiver and Amendment Requests*) ont été acceptées par l'Agent (Crédit Agricole Corporate & Investment Bank) pour le compte des prêteurs, le 24 novembre 2020.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : l'opération permettra au Groupe de ne pas se trouver en défaut pour non-respect de covenant (ratio de levier « dette nette/EBITDA ») en période de COVID-19 et ainsi de sécuriser son financement à travers son contrat de crédit senior.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 décembre 2021

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit Deloitte & Associés

Matthieu Moussy

Frédéric Gourd

5

INFORMATION SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL

5.1 Renseignements concernant Elior Group	328	5.1.5 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	334
5.1.1 Objet social (article 2 des Statuts)	328	5.1.5.1 Forme des actions (article 9 des Statuts)	334
5.1.2 Exercice social (article 22 des Statuts)	328	5.1.5.2 Droits de vote (article 10 des Statuts)	334
5.1.3 Organes de direction	328	5.1.5.3 Droit aux dividendes et profits (article 10 des Statuts)	334
5.1.3.1 Conseil d'administration (articles 15 à 17 des Statuts)	328	5.1.5.4 Droit préférentiel de souscription	334
5.1.3.2 Composition du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 2 du Règlement Intérieur)	329	5.1.5.5 Limitation des droits de vote	334
5.1.3.3 Présidence du conseil d'administration (article 17 des Statuts)	330	5.1.6 Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des Statuts)	334
5.1.3.4 Président d'honneur du conseil d'administration (article 15.6 des Statuts)	331	5.1.7 Assemblées générales (article 20 des Statuts)	334
5.1.3.5 Administrateur référent (article 2.3 du Règlement Intérieur)	331	5.1.7.1 Accès et vote aux assemblées générales	334
5.1.3.6 Vice-président (article 2.4 du Règlement Intérieur)	331	5.1.7.2 Tenue des assemblées générales	335
5.1.3.7 Comités du conseil d'administration (article 16.4 des Statuts et article 4 du Règlement Intérieur)	332	5.1.8 Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	335
5.1.3.8 Censeurs (article 19 des Statuts)	332	5.1.9 Identification des actionnaires et franchissements de seuils	335
5.1.3.9 Fonctionnement du conseil d'administration (article 16 des Statuts et article 3 du Règlement Intérieur)	332	5.1.9.1 Procédure d'identification des actionnaires (article 13 des Statuts)	335
5.1.3.10 Rémunération des membres du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 3.5 du Règlement Intérieur)	332	5.1.9.2 Franchissements de seuils (article 14 des Statuts)	335
5.1.4 Direction générale (article 18 des statuts)	333	5.1.10 Clauses particulières régissant les modifications du capital social	336
5.1.4.1 Nomination du directeur général	333	5.1.11 Règles applicables à la modification des Statuts	336
5.1.4.2 Pouvoirs du directeur général	333	5.2 Le capital social - RFA	336
5.1.4.3 Directeurs généraux délégués (article 18 des Statuts)	333	5.2.1 Capital social émis et capital social autorisé mais non émis	336
		5.2.2 Titres non représentatifs de capital	341

5.2.3	Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	341	l'exercice 2020/2021 ET JUSQU'AU 30 NOVEMBRE 2021	345	
5.2.3.1	Autorisation donnée par l'assemblée générale	341	5.3.2	Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2020 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2019/2020 et jusqu'au 31 décembre 2020	351
5.2.3.2	Bilan du programme de rachat d'actions	342	5.3.3	Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2019 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2018/2019 et jusqu'au 31 décembre 2019	351
5.2.3.3	Autres titres donnant accès au capital	343	5.3.4	Droit de vote des actionnaires	352
5.2.4	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital autorisé mais non émis	343	5.3.5	Composition du conseil d'administration et actionnariat de la société	352
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	343	5.3.6	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	352
5.2.6	Historique du capital social	343	5.3.7	Structure de contrôle	352
5.3	L'actionnariat de la Société - RFA	345			
5.3.1	Structure de l'actionnariat au 30 NOVEMBRE 2021 et évolution de l'actionnariat au cours de				

5. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

5.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT ELIOR GROUP

Le présent chapitre décrit :

(i) les dispositions des Statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par une décision collective des associés en date du 13 mars 2014, puis mis à jour, notamment, lors du transfert du siège social de la Société, des augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription d'actions ou d'attributions gratuites d'actions ou encore de la réduction de capital opérée par annulation d'actions précédemment acquises dans le cadre d'un mandat de rachat d'actions ;

(ii) les dispositions du Règlement Intérieur, mis à jour lors des décisions du conseil d'administration en date du 23 novembre 2021.

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, directement ou indirectement, la restauration collective et la restauration commerciale dans le monde entier ou toute autre activité similaire, connexe ou complémentaire de la restauration et l'acquisition et l'attribution à son profit de tous biens meubles et immeubles, l'exploitation de ces biens, leur vente et leur apport en société, la participation à toutes opérations pour l'exploitation, la gestion et l'administration de toutes affaires ou entreprises, et l'achat, la location d'immeubles nécessaires à l'objet de la Société.

De plus, la Société a comme activité l'animation des sociétés du Groupe, en participant activement à la conduite de leur politique et en leur rendant des services spécifiques, notamment dans les domaines administratif, juridique, comptable, financier ou immobilier.

De manière générale, la Société est autorisée à effectuer, directement ou indirectement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, pouvant se rattacher, directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires susceptibles d'en favoriser le développement.

5.1.2 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 22 DES STATUTS)

L'exercice social a une durée de douze mois ; il commence le 1^{er} octobre et se termine le 30 septembre de chaque année.

5.1.3 ORGANES DE DIRECTION

5.1.3.1 Conseil d'administration (articles 15 à 17 des Statuts)

Le conseil d'administration est doté d'un Règlement Intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

L'article 1.3 du Règlement Intérieur stipule que le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général ou le ou les directeurs généraux délégués sans l'accord exprès préalable du conseil donné à la majorité simple.

Ces décisions sont détaillées dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel « Gouvernement d'entreprise - RFA », section 3.1 « Organes d'administration et de direction ».

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 outre, dès lors que la Société répond aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le conseil d'administration comprend un ou deux administrateurs représentant les salariés.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre minimal et du nombre maximal d'administrateurs prévus à l'article L. 225-17 du Code de commerce, ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, cooptés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les Statuts.

Au surplus, un administrateur représentant les salariés est, conformément à l'article L. 225-27-1, III (2°) du Code de commerce, désigné par le comité de groupe prévu à l'article L. 2331-1 du Code du travail.

Lorsque le nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale est strictement supérieur à huit, un second administrateur représentant les salariés est désigné selon les mêmes modalités dans un délai de six mois suivant la nomination du neuvième administrateur par l'assemblée générale.

Lorsque le nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale est égal ou inférieur à huit, le mandat du second administrateur représentant les salariés est poursuivi jusqu'à son terme et n'est pas renouvelé.

Le nombre des administrateurs nommés par l'assemblée générale à prendre en compte pour déterminer le nombre d'administrateurs représentant les salariés est apprécié à la date de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un ou plusieurs sièges d'administrateur représentant les salariés, le ou les sièges vacants sont pourvus dans les

conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

Dans l'hypothèse où la Société ne serait plus soumise à l'obligation de désignation d'un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prendra fin six mois suivant la réunion au cours de laquelle le conseil constatera la sortie de la Société du champ de ladite obligation.

La durée des fonctions d'administrateur et d'administrateur représentant les salariés est de quatre ans. Par exception, l'assemblée générale ordinaire peut nommer certains administrateurs (hors administrateur salarié) 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 au tiers des administrateurs en fonction, au plus.

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 et les représentants des salariés actionnaires, doit être titulaire d'un minimum d'actions de la Société.

Le conseil d'administration de la Société comprend au moins un administrateur indépendant.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, la Société ou le Groupe.

Ainsi, l'administrateur indépendant ne doit pas :

- Être ou avoir été, au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
 - salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital social ou des droits de vote de la Société ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- Être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Être un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représentent une part significative de l'activité,

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe doit être débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Il ne doit pas en outre :

- avoir un lien familial proche avec un dirigeant de la Société ou du Groupe ou avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital ou des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- avoir été dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq dernières années ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Bien qu'étant un dirigeant, le président du conseil peut être considéré comme indépendant si la Société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus.

La composition du conseil d'administration est décrite dans le chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel, section 3.1.3.1. « La composition du conseil d'administration ».

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 l'élection du nouveau président.

La limite d'âge du président du conseil d'administration est fixée à 70 ans. Ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il ait atteint l'âge de 70 ans.

Le président du conseil d'administration (i) organise et dirige les travaux de celui-ci, (ii) veille au bon fonctionnement des organes de la Société et (iii) s'assure,

en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

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 dispose 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, 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.

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 ;
- faire part au conseil de tout conflit d'intérêts, même potentiel, dont un administrateur lui aurait fait part, de même que 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.

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.

Sauf à ce que le conseil d'administration en décide autrement (article 17 des Statuts), 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.

A la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration n'a pas nommé de vice-président.

5.1.3.7 Comités du conseil d'administration (article 16.4 des Statuts et article 4 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration, sont fixées par ce dernier dans son Règlement Intérieur.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, le conseil d'administration a procédé à la constitution des comités permanents suivants :

- (i) un comité d'audit ;
- (ii) un comité des nominations ;
- (iii) un comité des rémunérations ; et,
- (iv) 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.

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. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

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 rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs entre ces derniers sur proposition du comité des rémunérations, sur la base du montant global des rémunérations dues au titre des mandats d'administrateurs 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 au versement d'une rémunération supplémentaire due au titre du mandat d'administrateur ou d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

5.1.4 DIRECTION GENERALE (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 ne peut être âgé de plus de 70 ans. Les fonctions du directeur général prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après que ce dernier aura atteint l'âge de 70 ans.

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.

5.1.4.2 Pouvoirs du directeur général

Le directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins

qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des Statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers. À titre d'ordre interne, certaines décisions stratégiques ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général sans l'accord préalable exprès du conseil d'administration donné à la majorité simple (voir la section 3.1.5. « Limitation des pouvoirs du directeur général »).

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

5.1.4.3 Directeurs généraux délégués (article 18 des Statuts)

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques en qualité de directeur général délégué. Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

La limite d'âge des directeurs généraux délégués est fixée à 70 ans. Les fonctions de directeur général délégué prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après que le directeur général délégué concerné ait atteint l'âge de 70 ans.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération des directeurs généraux délégués.

À la date du Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a pas procédé à la nomination d'un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

5.1.5 DROITS, PRIVILEGES ET RESTRICTIONS ATTACHEES AUX ACTIONS

5.1.5.1 Forme des actions (article 9 des Statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

5.1.5.2 Droits de vote (article 10 des Statuts)

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires. Elle n'ouvre pas droit à un droit de vote double.

5.1.5.3 Droit aux dividendes et profits (article 10 des Statuts)

Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créées, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

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

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.

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 ASSEMBLEES GENERALES (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 REGLEMENT INTERIEUR SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE SUR LA SURVENANCE D'UN CHANGEMENT DE CONTROLE

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 dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur les informations concernant le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

5.1.9.2 Franchissements de seuils (article 14 des Statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout

actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L.233-10 et suivants du Code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture du cinquième jour de négociation suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1% du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définis par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

L'actionnaire devra fournir un certain nombre d'informations dans cette déclaration.

En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la

demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

Le détail des franchissements de seuils qui ont été déclarés au cours de l'exercice écoulé figure à la section 5.3.1 du Document d'Enregistrement Universel.

5.1.10 CLAUSES PARTICULIERES REGISSANT 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.

5.1.11 REGLES APPLICABLES A LA MODIFICATION DES STATUTS

Les modifications des statuts sont réalisées conformément à la réglementation en vigueur

5.2 LE CAPITAL SOCIAL - RFA

5.2.1 CAPITAL SOCIAL EMIS ET CAPITAL SOCIAL AUTORISE MAIS NON EMIS

Au 30 novembre 2021, le capital s'élève à 1 724 442,29 euros, divisé en 172 444 229 actions d'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 en matière d'augmentation ou de réduction de capital en cours de validité.

Date de l'Assemblée	Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Modalités d'utilisation
26 février 2021	13 ^{ème}	<p>Délégation de compétence : augmentation de capital par émission, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 522 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 30 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 26 février 2021). Ce montant constitue un plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 14^{ème}, 15^{ème} et 17^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale du 26 février 2021 et de la 20^{ème} résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mars 2020.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 600 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 des 14^{ème} et 15^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale du 26 février 2021.</p>	Délégation de compétence non utilisée à la date du présent document

		<p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Cette délégation de compétence prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 mars 2020 dans sa 18^{ème} résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>	
26 février 2021	14 ^{ème}	<p>Délégation de compétence : augmentation de capital par émission, en une ou plusieurs fois, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires et délai de priorité obligatoire par offre au public (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier et des offres effectuées dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société), d'actions, de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ainsi que de toutes autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 348 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 20 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 26 février 2021). Ce montant constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu des 15^{ème} et 17^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale du 26 février 2021 et de la 20^{ème} résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 20 mars 2020.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 13^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 26 février 2021*.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 300 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 13^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 26 février 2021.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Cette délégation de compétence prive d'effet de la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 mars 2020 dans sa 19^{ème} résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>	Délégation de compétence non utilisée à la date du présent document
26 février 2021	15 ^{ème}	<p>Délégation de compétence : augmentation de capital par émission, en une ou plusieurs fois, avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires ; et/ou d'actions ordinaires donnant droit à l'attribution d'autres actions ordinaires ou de titres de créance ; et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre.</p>	Délégation de compétence non utilisée à la date du présent document

		<p>Durée : 26 mois.</p> <p>Montant total nominal maximum : 174 000 euros (soit, à titre indicatif, environ 10 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 26 février 2021).</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 14^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 26 février 2021* et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 13^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 26 février 2021* ainsi que sur le plafond de la 20^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020*.</p> <p>Le montant nominal total de la présente délégation constitue un sous-plafond global sur lequel s'imputeront également toutes augmentations de capital réalisées en vertu de la vingtième résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020.</p> <p>Montant nominal maximum de titres de créance : 300 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 13^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 26 février 2021.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p>	
26 février 2021	16 ^{ème}	<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 sommes pouvant être incorporées au capital à la date du conseil d'administration faisant usage de la présente délégation.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Cette délégation de compétence prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 mars 2020 dans sa 21^{ème} résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>	Délégation de compétence non utilisée à la date du présent document
26 février 2021	18 ^{ème}	<p>Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.</p> <p>Durée : 24 mois.</p> <p>Plafond : 2,6 % du capital social 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</p>	Autorisation utilisée le 6 avril 2021 à hauteur de 1,6 % du capital social

		<p>l'ensemble des attributions effectuées par le conseil d'administration en vertu de la présente autorisation et les attributions définitives à leur bénéfice seront nécessairement soumises à une condition de présence et des conditions de performance, étant précisé que le directeur général de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 26 février 2021 ne pourra se voir attribuer gratuitement des actions au titre de la présente résolution.</p> <p>Cette autorisation prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 21^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.</p>	
26 février 2021	20 ^{ème}	<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>Cette autorisation prive d'effet l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 20 mars 2020 dans sa 23^{ème} résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette autorisation.</p>	Autorisation utilisée le 23 septembre 2021 à hauteur de 0,97 % du capital social
26 février 2021	21 ^{ème}	<p>Autorisation, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre des 14^{ème} et 15^{ème} résolutions de l'Assemblée Générale du 26 février 2021, de fixer, dans la limite de 10% du capital par an, le prix d'émission dans les conditions déterminées par l'Assemblée.</p> <p>Durée : 26 mois.</p> <p>L'Assemblée Générale autorise le conseil d'administration, qui décide une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en application des 14^{ème} et/ou 15^{ème} résolutions de l'Assemblée du 26 février 2021, à déroger, dans la limite de 10 % du capital social par an, aux conditions de fixation du prix prévues par les résolutions susvisées et à fixer le prix d'émission des titres de capital assimilables à émettre selon les modalités suivantes :</p> <p>Le prix d'émission des titres de capital assimilables à émettre de manière immédiate ou différée ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours de l'action de la société sur le marché réglementé d'Euronext à Paris lors des deux dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de l'émission éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'assemblée générale.</p>	Autorisation non utilisée à la date du présent document
20 mars 2020		<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.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera également sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 19^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020* et (ii) le plafond global</p>	Délégation non utilisée à la date du présent document

	20 ^{ème}	<p>d'augmentation de capital fixé par la 18^e résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020*.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Cette délégation de pouvoirs prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 18^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>	
20 mars 2020	22 ^{ème}	<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 au jour de l'utilisation de cette délégation.</p> <p>Le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation s'imputera sur (i) le sous-plafond global d'augmentation de capital fixé par la 19^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020* et (ii) le plafond global d'augmentation de capital fixé par la 18^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 20 mars 2020*.</p> <p>En cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre sans autorisation expresse de l'Assemblée Générale.</p> <p>Cette délégation de compétence prive d'effet la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 22 mars 2019 dans sa 20^e résolution à hauteur de la partie non utilisée de cette délégation.</p>	Délégation non utilisée à la date du présent document

* Ou, le cas échéant, par une résolution ayant le même objet applicable pendant la durée de validité de la présente résolution

Le tableau ci-dessous présente une autorisation consentie par l'assemblée générale du 26 février 2021, utilisée au cours de l'exercice et qui a pris fin le 30 juin 2021 :

Date de l'Assemblée	Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Modalités d'utilisation
26 février 2021	19 ^{ème}	<p>Autorisation à l'effet de procéder à des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription</p> <p>Durée : Jusqu'au 30 juin 2021.</p> <p>Plafond : 4% du capital au jour de l'attribution des options. Le nombre total d'options consenties 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 autorisation et leur exercice sera nécessairement soumis à une condition de présence et des conditions de performance, étant précisé que le directeur général de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 26 février 2021 ne pourra se voir consentir d'options au titre de la présente résolution.</p>	Autorisation utilisée le 6 avril 2021 à hauteur de 4 % du capital social

5.2.2 TITRES NON REPRESENTATIFS DE CAPITAL

La Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital

5.2.3 AUTOCONTROLE, AUTO-DETENTION ET ACQUISITION PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS

5.2.3.1 Autorisation donnée par l'assemblée générale

Le 26 février 2021, 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. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du code de commerce, pour un montant maximal, net de frais, de 174 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 10 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 20 mars 2020.

L'acquisition de ces actions peut 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 en tout ou partie, dans le cadre d'une réduction de capital et conformément à l'autorisation conférée dans la vingt-troisième résolution de l'assemblée générale du 20 mars 2020 ou à conférer dans la vingtième résolution de l'assemblée générale du 26 février 2021 ; 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 plans d'options d'achat d'actions ou (ii) de plans d'attribution gratuite

d'actions, ou (iii) d'opérations d'actionnariat salarié réservées 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 la pratique admise par la réglementation ; ou
- plus généralement, la réalisation de toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

Mise en œuvre de l'autorisation

1/Par décision en date du 26 février 2021, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires du même jour, en vue de l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société, par les Sociétés Oddo BHF et Natixis, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation. Les moyens affectés pour la mise en œuvre de ce contrat sont de 3 millions d'euros.

Du 1^{er} octobre 2020 au 30 septembre 2021, la Société a effectué les mouvements suivants dans le cadre de ce contrat de liquidité :

- achat de 2 102 825 actions pour un montant global de 12 838 566,07 euros et un cours moyen de 6,11 euros ;
- vente de 2 170 448 actions pour un montant global de 13 252 205 euros et un cours moyen de 6,11 euros.

Au 30 septembre 2021, le compte de liquidité de la Société était alors composé de 84 566 actions.

Depuis le 26 février 2021, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors du contrat de liquidité susvisé.

Annulation d'actions rachetées au titre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 mars 2019

Par décision du 23 septembre 2021 et conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 26 février 2021 aux termes de sa 20^{ème} résolution, le conseil d'administration a procédé à l'annulation des 1 703 594 actions

rachetées de janvier 2020 à mars 2020 au titre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 mars 2019 et mis en œuvre par décision du conseil d'administration du 22 mars 2019 (cf. section 5.2.3.1 du document d'enregistrement universel 2018/2019).

A la suite de cette annulation d'actions, Elior Group détient directement 183 de ses propres actions (hors contrat de liquidité), affectées à l'objectif de croissance externe.

5.2.3.2 Bilan du programme de rachat d'actions

Synthèse des opérations d'achat et de vente d'actions propres effectuées par la Société au cours de l'exercice 2020/2021

Nombre d'actions achetées	2 102 825
Cours moyen des achats	6,11 €
Nombre d'actions vendues	2 170 448
Cours moyen des ventes	6,11 €
Montant des frais de négociation	0 €
Nombre d'actions auto-détenues au 30 septembre 2021	84 749
Pourcentage du capital représenté par les actions auto-détenues au 30 septembre 2021	0,05%
Valeur comptable des actions auto-détenues au 30 septembre 2021	584 351 €
Valeur évaluée au cours d'achat des actions auto-détenues au 30 septembre 2021	584 351 €
Valeur nominale des actions auto-détenues au 30 septembre 2021 par objectif :	
- annulation	0
- croissance externe	NS
- couverture des valeurs mobilières donnant accès au capital	0
- couverture des engagements au titre d'instruments financiers portant notamment sur l'évolution du cours	0
- couverture de l'actionnariat salarié	NS
- animation du titre	
Nombre d'actions utilisées par objectif :	
- annulation	1 703 594
- croissance externe	0
- couverture des valeurs mobilières donnant accès au capital	0
- couverture des engagements au titre d'instruments financiers portant notamment sur l'évolution du cours	0
- couverture de l'actionnariat salarié	4 273 273
- animation du titre	

Il est précisé que depuis le 26 février 2021, la Société n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors du contrat de liquidité mentionné à la section 5.2.3.1 ci-dessus.

Au 30 septembre 2021, les actions auto-détenues sont affectées aux objectifs suivants : animation du titre (84 566 actions), et de façon tout à fait marginale, un reliquat d'actions affectées à la croissance externe (183 actions).

Au cours de l'exercice, il n'a été procédé à aucune réallocation d'actions à d'autres objectifs.

5.2.3.3 Autres titres donnant accès au capital

La Société n'a attribué aucune option de souscription ou d'achat d'action ou action de performance autres que celles attribuées par la Société dans le cadre des plans décrits à la section 3.1.7.3.6 du Document d'Enregistrement Universel. Il n'existe pas d'autres titres donnant accès au capital.

5.2.4 CONDITIONS REGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHE(E) AU CAPITAL AUTORISE MAIS NON EMIS

Néant.

5.2.5 CAPITAL SOCIAL DE TOUTE SOCIETE DU GROUPE FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD PREVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION

Néant.

5.2.6 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Montant Nominal par action	Montant total (Prime incluse)		
19/03/2019	Exercice d'options de souscription et attribution gratuite d'actions	0,01	421,98	1 759 912,94	175 991 294
16/04/2019	Augmentation de capital suite à l'exercice du paiement du dividende en actions	0,01	27 305 703,96	1 783 191,46	178 319 146
05/12/2019	Attribution gratuite d'actions	0,01	422,43	1 783 613,89	178 361 389
06/12/2019	Réduction du capital par annulation des actions précédemment acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions	0,01	42 685,50	1 740 928,39	174 092 839
11/03/2020	Exercice d'options de souscription et attribution gratuite d'actions	0,01	324,29	1 741 252,68	174 125 268
27/10/2020	Exercice d'options de souscription et attribution gratuite d'actions	0,01	225,55	1 741 478,23	174 147 823
23/09/2021	Réduction du capital par annulation des actions précédemment acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions	0,01	17 035, 94	1 724 442, 29	172 444 229

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société au cours des trois derniers exercices sont :

- l'augmentation de capital du 19 mars 2019 en raison de l'exercice d'options de souscription et de l'attribution gratuite d'actions des plans en vigueur (plans 2016/1, 2016/2 et 2017/1 décrits en sections 3.1.7.3.6 et 3.1.7.3.7 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- l'augmentation de capital du 16 avril 2019 résultant de l'exercice de l'option du paiement du dividende en actions au titre de l'assemblée générale mixte des actionnaires d'Elior Group du 22 mars 2019 ;
- l'augmentation de capital du 5 décembre 2019 résultant de l'attribution gratuite d'actions du plan 2017/1 (décrit en section 3.1.7.3.7 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- la réduction du capital du 6 décembre 2019 par annulation d'actions précédemment acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, autorisé par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019 ;
- l'augmentation de capital du 11 mars 2020 en raison de l'exercice d'options de souscription et de l'attribution gratuite d'actions des plans en vigueur (plans 2016/1 et 2016/2 décrits en sections 3.1.7.3.6 et 3.1.7.3.7 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- l'augmentation de capital du 27 octobre 2020 en raison de l'exercice d'options de souscription et de l'attribution gratuite d'actions des plans en vigueur (plan 2016/2 décrit en section 3.1.7.3.6 du Document d'Enregistrement Universel) ;
- la réduction du capital du 23 septembre 2021 par annulation d'actions précédemment acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, autorisée par l'assemblée générale mixte du 26 février 2021 (tel que décrit en section 5.2.3.1 du Document d'Enregistrement Universel).

5.3 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ - RFA

5.3.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 30 NOVEMBRE 2021 ET EVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2020/2021 ET JUSQU'AU 30 NOVEMBRE 2021

L'actionnariat de la Société au 30 novembre 2021 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en assemblée générale ordinaire		Droits de vote exerçables en assemblée générale extraordinaire	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM¹	32 182 834	18,66 %	32 182 834	18,66 %	32 182 834	18,68 %	32 182 834	18,68 %
Emesa	9 338 518	5,42 %	9 338 518	5,42 %	9 338 518	5,42 %	9 338 518	5,42 %
FSP	9 050 000	5,25 %	9 050 000	5,25 %	9 050 000	5,25 %	9 050 000	5,25 %
Flottant²	121 752 925	70,60 %	121 752 925	70,60 %	121 752 925	70,65 %	121 752 925	70,65 %
Actions auto-détenues	119 952	NS	119 952	NS	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
TOTAL	172 444 229	100,00 %	172 444 229	100,00 %	172 324 277³	100,00 %	172 324 277³	100,00 %

(1) Société du Groupe SOFIBIM, contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié : 0,38 % au titre du PEE et la quote-part de détention par les salariés détenant des actions gratuites inscrites au nominatif, qui est non significative.

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions auto-détenues.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5% du capital ou des droits de vote.

A la connaissance de la Société, il n'y a pas eu de variation significative de la répartition du capital depuis le 30 novembre 2021.

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 définies 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, 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 %.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi, directement ou indirectement, 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 30 novembre 2021 :

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Wellington Management Group LLP	8 octobre 2020 (avis AMF 220C4193)	5%	5%	hausse	5,21%	5,21%
Wellington Management Group LLP	9 novembre 2020 (avis AMF 220C4893)	5%	5%	baisse	4,89%	4,89%
BlackRock	12 octobre 2020	2 %	-	baisse	1,96 %	1,96 %
BlackRock	13 octobre 2020	2 %	-	hausse	2,09 %	2,09 %
BlackRock	14 octobre 2020	2 %	-	baisse	1,90 %	1,90 %
BlackRock	20 octobre 2020	2 %	-	hausse	2,02 %	2,02 %
Citadel	21 octobre 2020	1 %	-	baisse	0,98 %	0,98 %
BlackRock	21 octobre 2020	2 %	-	baisse	1,77 %	1,77 %
Sycomore Asset Management	28 octobre 2020	2 %	-	hausse	2,01 %	2,01 %
Fidelity International	5 novembre 2020	3-2-1 %	-	baisse	0,76 %	0,76 %
Citigroup	10 novembre 2020	3 %	-	hausse	3,12 %	3,12 %
BlackRock	11 novembre 2020	2 %	-	hausse	2,13 %	2,13 %
Citigroup	12 novembre 2020	3 %	-	baisse	2,96 %	2,96 %
BlackRock	12 novembre 2020	2 %	-	baisse	1,89 %	1,89 %
Sycomore Asset Management	16 novembre 2020	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Caisse de dépôt et de placement du Québec	18 novembre 2020 (avis AMF 220C5044)	6-5-4-3-2 %	5 %	baisse	1,99 %	1,99 %
BlackRock	24 novembre 2020	2 %	-	hausse	2,21 %	2,21 %
BlackRock	25 novembre 2020	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
BlackRock	27 novembre 2020	2 %	-	hausse	2,12 %	2,12 %
BlackRock	30 novembre 2020	2 %	-	baisse	1,86 %	1,86 %
Caisse de dépôt et de placement du Québec	1er décembre 2020	1 %	-	baisse	0,67 %	0,67 %
Abu Dhabi Investment Authority	1 ^{er} décembre 2020	1 %	-	hausse	1,03 %	1,03 %
Millennium	3 décembre 2020	1%	-	hausse	1,0004 %	1,0004 %
Millennium	4 décembre 2020	1 %	-	baisse	0,99 %	0,99 %
BlackRock	29 décembre 2020	2 %	-	hausse	2,05 %	2,05 %
Permian Investment Partner LP	29 décembre 2020	6 %	-	hausse	6,11 %	6,11%
BlackRock	5 janvier 2021	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
BlackRock	6 janvier 2021	2 %	-	hausse	2,21 %	2,21 %
ADIA	20 janvier 2021	1 %	-	baisse	0,995 %	0,995 %
FMR LLC	25 janvier 2021	2 %	-	hausse	2,41 %	2,41 %
FMR LLC	29 janvier 2021	3 %	-	hausse	3,39 %	3,39 %
Wellington Management Group LLP	1er février 2021 (avis AMF 221C0255)	5 %	5 %	hausse	5,22 %	5,22%
BlackRock	1 ^{er} février 2021	2 %	-	baisse	1,93 %	1,93 %
FMR LLC	2 février 2021	4 %	-	hausse	4,01 %	4,01 %
BlackRock	2 février 2021	2 %	-	hausse	2,15 %	2,15 %
BlackRock	3 février 2021	2 %	-	baisse	1,93 %	1,93 %

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
BlackRock	5 février 2021	2 %	-	hausse	2,02 %	2,02 %
BlackRock	5 février 2021	2 %	-	baisse	1,88 %	1,88 %
BlackRock	15 février 2021	2 %	-	hausse	2,27 %	2,27 %
BlackRock	17 février 2021	2 %	-	baisse	1,84 %	1,84 %
BlackRock	17 février 2021	2 %	-	hausse	2,04 %	2,04 %
FMR LLC	22 février 2021 (avis AMF 221C0406)	5 %	5 %	hausse	5,03 %	5,03 %
BlackRock	22 février 2021	2 %	-	baisse	1,82 %	1,82 %
BlackRock	23 février 2021	2 %	-	hausse	2,15 %	2,15 %
Sycomore Asset Management	2 mars 2021	1 %	-	baisse	0,90 %	0,90 %
FMR LLC	4 mars 2021	6 %	-	hausse	6,10 %	6,10 %
BlackRock	8 mars 2021	2 %	-	baisse	1,95 %	1,95 %
BlackRock	9 mars 2021	2 %	-	hausse	2,02 %	2,02 %
FMR LLC	10 mars 2021	7 %	-	hausse	7,02 %	7,02 %
FMR LLC	11 mars 2021	7 %	-	hausse	7,24 %	7,24 %
Fidelity Management & Research Company	12 mars 2021 (avis AMF 221C0556)	5 %	5 %	hausse	5,12 %	5,12 %
FMR LLC	17 mars 2021	8 %	-	hausse	8,12 %	8,12 %
ADIA	21 mars 2021	1 %	-	hausse	1,168 %	1,168 %
BlackRock	23 mars 2021	2 %	-	baisse	1,93 %	1,93 %
FMR LLC	30 mars 2021	9 %	-	hausse	9,01 %	9,01 %
Credit Agricole S.A	13 avril 2021 (avis AMF 221C0767)	5 %	5 %	hausse	5,38 %	5,38 %
Credit Agricole Corporate and Investment Bank	7 avril 2021	6 %	-	hausse	6,08 %	6,08 %

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Credit Agricole S.A	7 avril 2021	6 %	-	hausse	6,17 %	6,17 %
Emesa Private Equity S.L.	21 avril 2021 (avis AMF 221C0851)	1-2-3-4-5 %	5 %	hausse	5,36 %	5,36 %
Emesa Corporacion Empresarial	22 avril 2021 (avis AMF 221C0851)	7-6-5-4-3 %	5 %	baisse	2,30 % ¹	2,30 %
ADIA	21 avril 2021	1 %	-	baisse	0,646 %	0,646 %
BIM	21 mai 2021 (avis AMF 221C1156)	20 %	20 %	baisse	19,63 %	19,63 %
Emesa Corporacion Empresarial	21 mai 2021	2-1 %	-	baisse	0,00 % ²	0,00 %
Citigroup Inc.	25 mai 2021	2 %	-	baisse	2,3103 %	2,3103 %
Dimensional Fund Advisor LP	25 mai 2021	1 %	-	baisse	0,983 %	0,983 %
Credit Agricole Corporate and Investment Bank	25 mai 2021	6 %	-	baisse	5,75 %	5,75 %
Credit Agricole S.A	25 mai 2021	6 %	-	baisse	5,77 %	5,77 %
Citigroup Inc.	26 mai 2021	2-1 %	-	baisse	0,0415 %	0,0415 %
BDL Capital Management	10 juin 2021	7 %	-	hausse	7 %	7 %
Invesco Ltd	14 juin 2021	1 %	-	hausse	1,06 %	1,06 %
Wellington Management Group LLP	22 juin 2021 (avis AMF 221C1488)	5 %	5 %	baisse	4,98 %	4,98 %
Caisse des dépôts et consignations	23 juin 2021	1 %	-	hausse	1,25 %	1,25 %

¹ Détention directe uniquement.

² Détention directe uniquement.

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Wellington Management Group LP	29 juin 2021 (avis AMF 221C1578)	5 %	5 %	hausse	5,16 %	5,16 %
Dimensional Fund Advisors LP	07 juillet 2021	1 %	-	hausse	1,015 %	1,015 %
BIM	05 août 2021	19 %	-	baisse	18,48 %	18,48 %
Credit Agricole S.A	18 août 2021 (avis AMF 221C2120)	5-4-3-2-1 %	5 %	baisse	0,21 %	0,21 %
FMR LLC	07 septembre 2021 (avis AMF 221C2324)	10 %	10 %	hausse	10,02 %	10,02 %
FMR LLC	8 septembre 2021 (avis AMF 221C2338)	10 %	10 %	baisse	9,99%	9,99%
FMR LLC	6 octobre 2021 (avis AMF 221C2617)	10 %	10 %	hausse	10,09 %	10,09 %
Credit Agricole S.A	25 octobre 2021 (avis AMF 221C2857)	5-6-7%	5%	hausse	7,23%	7,23%
Credit Agricole Corporate and Investment Bank	27 octobre 2021	6-7 %	-	baisse	5,22 %	5,22 %
FMR LLC	17 novembre 2021 (avis AMF 221C3153)	10%	10%	baisse	9,99%	9,99%
BDL Capital Management	26 novembre 2021	7%	-	baisse	6,91%	6,91%

5.3.2 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2020 ET EVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2019/2020 ET JUSQU'AU 31 DECEMBRE 2020

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2020 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM¹	34 849 501	20,01 %	34 849 501	20,01 %	34 849 501	20,22 %
Emesa	13 339 519	7,66 %	13 339 519	7,66 %	13 339 519	7,74 %
FSP	9 050 000	5,20 %	9 050 000	5,20 %	9 050 000	5,25 %
Flottant²	115 085 448	66,08 %	115 085 448	66,08 %	115 085 448	66,79 %
Actions auto-détenues³	1 823 355	1,05 %	1 823 355	1,05 %	sans objet	sans objet
TOTAL	174 147 823	100,00 %	174 147 823	100,00 %	172 324 468⁴	100,00 %

(1) Société du Groupe SOFIBIM, contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié : 0,4 % au titre du PEE et la quote-part de détention par les salariés détenant des actions gratuites inscrites au nominatif, qui est non significative.

(3) Dont 1 703 594 actions (soit 0,97 % du capital) rachetées par la Société en vue de leur annulation au titre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 22 mars 2019 aux termes de sa 22ème résolution. Ces 1 703 594 actions ont été annulées par décision du conseil d'administration en date du 23 septembre 2021.

(4) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions auto-détenues.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2019/2020 figure à la section 5.3.1 du document d'enregistrement universel 2019/2020 et déposé le 12 janvier 2021.

5.3.3 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2019 ET EVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2018/2019 ET JUSQU'AU 31 DECEMBRE 2019

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2019 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BIM¹	35 126 020	20,2 %	35 126 020	20,2 %	35 126 020	20,2 %
Emesa	13 339 519	7,7 %	13 339 519	7,7 %	13 339 519	7,7 %
CDPQ	11 916 251	6,8 %	11 916 251	6,8 %	11 916 251	6,8 %
FSP	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %	8 890 453	5,1 %
Flottant²	104 770 361	60,2 %	104 770 361	60,2 %	104 770 361	60,2 %
Actions auto-détenues³	50 235	0,0 %	50 235	0,0 %	sans objet	sans objet
TOTAL	174 092 839	100,00 %	174 092 839	100,00 %	174 042 604⁴	100 %

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié : 0,4 % au titre du PEE et la quote-part de détention par les salariés détenant des actions gratuites inscrites au nominatif, qui est non significative.

(3) Actions auto-détenues rachetées au titre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

(4) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions auto-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 2018/2019 figure à la section 5.3.1 du document d'enregistrement universel 2018/2019 déposé le 18 janvier 2020.

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.

Au 30 septembre 2021, le nombre total d'actions s'élève à 172 444 229, représentant autant de droits de votes théoriques alors que le nombre total de droits de vote attachés aux actions ayant droit de vote est de 172 359

480 à la même date. L'écart entre le nombre de droits de vote théoriques et le nombre de droits de vote attachés aux actions ayant droit de vote correspond aux actions auto-détenues et privées de droit de vote (concernant la mise en place du programme de rachat d'actions se reporter à la section 5.2.3.1).

5.3.5 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

À la date du Document d'Enregistrement Universel, les actionnaires connus détenant plus de 5 % du capital de la Société et membres du conseil d'administration sont :

- la société BIM, détenue par la société holding Sofibim, administrateur et actionnaire historique et de référence. Cette structure est représentée par Robert Zolade ;
- la société Emesa Corporacion Empresarial, S.L., représentée par Vanessa Llopart¹, nommée en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 11 mars 2016 ;
- le Fonds Stratégique de Participations, représenté par Virginie Duperat-Vergne, nommé en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 9 mars 2018.

Le conseil d'administration de la Société réuni le 23 novembre 2021 a qualifié d'indépendants cinq de ses membres dont Emesa Corporacion Empresarial 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, a estimé que les participations détenues par EMESA (5,42 %) et FSP (5,25 %) dans le capital de la Société n'affectaient pas leurs libertés de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'intérêts.

La composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite à la section 3.1.3.1. « La composition du conseil d'administration » et à la section 3.1.3.4 « Les comités spécialisés » du Document d'Enregistrement Universel.

5.3.6 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

À la date du Document d'Enregistrement Universel, il n'existe pas d'accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

5.3.7 STRUCTURE DE CONTROLE

La Société n'est pas contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

¹ Emesa Corporacion Empresarial SL détient 5,42% du capital de la Société directement et indirectement via la société Emesa Private Equity.

6

INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES

6.1	Contrats importants	354
6.1.1	Contrat de Crédit Senior	354
6.1.2	Programme de Titrisation de Créances	354
6.1.3	Indenture relatif aux obligations high yield	354
6.2	Documents disponibles	354
6.3	Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes - RFA	355
6.3.1	Responsable du Document d'Enregistrement Universel	355
6.3.2	Responsables du contrôle des comptes	356
6.4	Informations incluses par référence	357
6.5	Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	358
6.6	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	359
6.7	Table de concordance du rapport financier annuel	366
6.8	Table de concordance du rapport de gestion	366

6. INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES

6.1 CONTRATS IMPORTANTS

La liste de certains contrats importants conclus par le Groupe est présentée ci-dessous.

6.1.1 CONTRAT DE CREDIT SENIOR

Le Contrat de Crédit Senior conclu par le Groupe est décrit à la section 4.8.3 « Contrat de Crédit Senior » du Document d'Enregistrement Universel.

6.1.2 PROGRAMME DE TITRISATION DE CREANCES

Le Programme de Titrisation de Créances est décrit à la section 4.8.6 « Programme de Titrisation de Créances » du Document d'Enregistrement Universel.

6.1.3 INDENTURE RELATIF AUX OBLIGATIONS HIGH YIELD

L'Indenture relatif aux Obligations High Yield est décrit à la section 4.8.2. « Obligations « High Yield » » du Document d'Enregistrement Universel.

6.2 DOCUMENTS DISPONIBLES

Pendant la durée de validité du présent Document d'Enregistrement Universel, les documents relatifs à la Société devant être mis à la disposition du public et en particulier la dernière version à jour des 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 2021-2022 est présenté à la section 1.8.1.4 du Document d'Enregistrement Universel.

Ces documents sont également consultables sur le site www.eliorgroup.com.

6.3 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTROLE DES COMPTES - RFA

6.3.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, 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 et que le rapport de gestion dont la table de concordance figure à la section 6.8 du présent Document d'Enregistrement Universel 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 17 décembre 2021,

Le directeur général,

Philippe Guillemot.

6.3.2 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes	Date de première nomination	Date du dernier renouvellement	Durée du mandat	Expiration du mandat
Titulaires				
<p>PricewaterhouseCoopers Audit <i>Représenté par M. Matthieu Moussy</i></p> <p>63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex, France</p> <p>Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.</p>	26 octobre 2006	9 mars 2018	6 exercices sociaux	A l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2023.
<p>Deloitte & Associés <i>Représenté par M. Frédéric Gourd</i></p> <p>6, place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex, France</p> <p>Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.</p>	20 mars 2020	S/O	6 exercices sociaux	A l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2025.
Suppléants				
<p>M. Jean-Christophe Georghiou</p> <p>63 rue de Villiers, 92208 Neuilly sur Seine, France</p> <p>Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.</p>	26 mai 2014	9 mars 2018	6 exercices sociaux	A l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2023.

<p>BEAS (Groupe Deloitte) <i>Représenté par M. Laurent Odobez</i></p> <p>6, place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex, France</p> <p>Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.</p>	<p>20 mars 2020</p>	<p>S/O</p>	<p>6 exercices sociaux</p>	<p>A l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2025.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------	------------	---------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.4 INFORMATIONS INCLUSES PAR REFERENCE

En application de l'article 19 du Règlement délégué (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés du Groupe, les comptes annuels, le rapport de gestion et les rapports des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2020 présentés dans le document d'enregistrement universel 2019/2020 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 janvier 2021 sous le numéro D.21-0014 (https://www.eliorgroup.com/sites/www.eliorgroup.com/files/2021-02/eliorgroup-urd-2019-2020-fr_03.pdf) ;
- les comptes consolidés du Groupe, les comptes annuels, le rapport de gestion et les rapports des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019 présentés dans le document d'enregistrement universel 2018/2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 janvier 2020 sous le numéro D.20-0008 (https://www.eliorgroup.com/sites/www.eliorgroup.com/files/2020-01/eliorgroup-rapportfinancierannuel-2018-2019-fr-pdf-e-accessible_05_0.pdf).

6.5 INFORMATIONS PROVENANT DES TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

Le Document d'Enregistrement Universel contient, notamment au chapitre 1 « Elior Group », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle.

Certaines de ces informations proviennent d'études réalisées par des organismes externes, notamment les rapports de GIRA Foodservice, pour les données concernant la restauration collective et les rapports de l'INSEE/ESAN concernant le marché des services, Technomic pour les marchés aux États-Unis, et Peter Roberts pour les marchés au Royaume-Uni.

Ces informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir, analyser ou calculer des données sur les marchés aboutirait aux mêmes résultats.

Certaines autres de ces données s'appuient sur les études d'un cabinet d'expertise de réputation internationale mandaté par la Société.

Sauf indication contraire, les informations figurant dans le Document d'Enregistrement Universel relatives aux parts de marché et à la taille des marchés pertinents du Groupe sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache et soit en mesure de le vérifier à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

6.6 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La table de concordance ci-après renvoie aux principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 et aux pages du Document d'Enregistrement Universel correspondantes :

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1	Personnes responsables des informations	6.3.1
1.2	Attestation des responsables du document	6.3.1
1.3	Déclaration d'expert	6.5
1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	6.5
1.5	Déclaration relative à l'approbation du document	Page de garde
2	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Coordonnées	6.3.2
2.2	Changements	NA
3	Facteurs de risques	
3.1	Description des risques importants	3.2
4	Informations concernant Elior Group	
4.1	Raison sociale et nom commercial	1.4
4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI).	1.4
4.3	Date de constitution et durée	1.4

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
4.4	Siège social - forme juridique - législation applicable - site web - autres	1.4, 1.7.6
5	Aperçu des activités	
5.1	Principales activités	1.7.1
5.1.1	<i>Nature des opérations et principales activités</i>	1.7.1
5.1.2	<i>Nouveaux produits et/ou services</i>	NA
5.2	Principaux marchés	1.7.1, 1.7.4, 1.7.5
5.3	Évènements importants	4.1, 4.5, 4.10.5.2, 4.12.1
5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1.7.1.3, 1.7.2
5.5	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.2.1.4, 3.2.1.5, 3.2.1.6, 3.2.2.1
5.6	Position concurrentielle	1.7.3, 3.2.1.4
5.7	Investissements	4.3, 4.8.6, 4.8.7.1
5.7.1	<i>Investissements importants réalisés</i>	NA
5.7.2	<i>Investissements importants en cours ou engagements fermes</i>	NA
5.7.3	<i>Coentreprises et participations significatives</i>	NA
5.7.4	<i>Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles</i>	NA
6	Structure organisationnelle	
6.1	Description sommaire du Groupe - Organigramme	1.4, 1.5, 1.7.1
6.2	Liste des filiales importantes	1.5, 4.10.12
7	Examen de la situation financière et du résultat	

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
7.1	Situation financière	4.4, 4.7, 4.8, 4.10
7.1.1	<i>Exposé de l'évolution et résultat des activités</i>	4.2, 4.5, 4.7, 4.8, 4.10, 4.12
7.1.2	<i>Evolutions futures et activités en matière de recherche et de développement</i>	1.7.2, 1.7.3, 4.2, 4.9 NA
7.2	Résultats d'exploitation	4.2, 4.10, 4.12
7.2.1	<i>Facteurs importants</i>	4.2, 4.10.7.2, 4.12.3.1
7.2.2	<i>Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets</i>	4.2, 4.10.7.2, 4.12.3.1
8	Trésorerie et capitaux	
8.1	Informations sur les capitaux	4.10.4, 4.12.4.8
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	4.3, 4.8.1, 4.10.3
8.3	Informations sur les besoins de financement et structure de financement	4.8, 4.10.7.17
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités du Groupe	4.10.7.11, 4.10.7.15
8.5	Sources de financement attendues	4.1, 4.8
9	Environnement réglementaire	
9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influants	1.7.6
10	Informations sur les tendances	
10.1	a) Principales tendances récentes	1.7.1.3
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture	4.5, 4.10.10, 4.12.5.7

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	4.9, 4.12.1
11	Prévisions ou estimations du bénéfice	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice en cours	NA
11.2	Principales hypothèses	NA
11.3	Attestation sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	NA
12	Conseil d'administration et direction générale	
12.1	Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.3.1.1, 3.1.3.1.3
13	Rémunérations et avantages	
13.1	Rémunération et avantages en nature versés ou octroyés	3.1.6, 3.1.7, 4.10.9.1
13.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement aux mandataires sociaux de pensions, retraites ou autres avantages	4.2, 4.10.9.1, 4.12.5.6, 4.12.5.2.1
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1	Date d'expiration et durée des mandats actuels	3.1.3.1
14.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.3.1.4
14.3	Informations sur le comité d'audit, le comité des nominations, le comité des rémunérations et le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale	3.1.3.4
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable	3.1.4

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise et modifications futures de la gouvernance	3.1
15	Salariés	
15.1	Nombre et répartition des salariés	1.3.2, 4.10.7.3, 4.12.5.3
15.2	Participations et stock-options	3.1.7, 4.10.7.18.2, 5.2.3, 5.3.1
15.3	Accords de participation des salariés dans le capital	5.3.1
16	Principaux actionnaires	
16.1	Répartition du capital	5.3
16.2	Existence de droits de vote différents	5.3.4
16.3	Contrôle d'Elior Group	5.3.7
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	5.3.6
17	Transactions avec les parties liées	
17.1	Détail des transactions	4.10.9.1, 4.10.9.2, 4.14
18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1	Informations financières historiques	6.4
18.1.1	<i>Informations financières historiques auditées</i>	1.3.2
18.1.2	<i>Changement de date de référence comptable</i>	4.10.6, 4.12.2
18.1.3	<i>Normes comptables</i>	4.10.6, 4.12.2
18.1.4	<i>Changement de référentiel comptable</i>	4.10.6, 4.12.2
18.1.5	<i>Contenu minimal des informations financières auditées</i>	4.10, 4.12
18.1.6	<i>États financiers consolidés</i>	4.10

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
18.1.7	<i>Date des dernières informations financières</i>	4.10.6, 4.12.2
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	NA
18.2.1	<i>Informations financières trimestrielles ou semestrielles</i>	NA
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	4.11, 4.13
18.3.1	<i>Rapport d'audit</i>	4.11, 4.13
18.3.2	<i>Autres informations auditées</i>	2.
18.3.3	<i>Informations financières non auditées</i>	NA
18.4	Informations financières pro forma	NA
18.4.1	<i>Modification significative des valeurs brutes</i>	NA
18.5	Politique en matière de dividendes	4.7
18.5.1	<i>Description</i>	4.7
18.5.2	<i>Montant du dividende par action</i>	4.7
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.2, 6.4
18.6.1	<i>Procédures significatives</i>	1.7.6.3
18.7	Changement significatif de la situation financière	3.2.1.2, 3.2.1.3, 3.2.1.4, 3.2.1.6, 3.2.1.7, 4.5
18.7.1	<i>Changement significatif depuis la clôture</i>	4.5
19	Informations supplémentaires	
19.1	Capital social	5.2, 4.12.4.8, 4.12.4.9
19.1.1	<i>Montant du capital émis</i>	5.2.1, 5.2.6
19.1.2	<i>Actions non représentatives du capital</i>	5.2.2

Rubriques des annexes I et II du Règlement délégué UE 2019/980		Sections
19.1.3	<i>Actions autodétenues</i>	4.10.7.18, 4.12.4.9, 5.2.3
19.1.4	<i>Valeurs mobilières</i>	5.2.3.3
19.1.5	<i>Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation</i>	5.2.4
19.1.6	<i>Option ou accord</i>	3.1.7.3.2, 3.1.7.3.3,3.1.7.3.6
19.1.7	<i>Historique du capital social</i>	5.2.6
19.2	Acte constitutif et statuts	5.1
19.2.1	<i>Inscription au registre et objet social</i>	1.4, 5.1.1
19.2.2	<i>Catégories d'actions existantes</i>	5.2
19.2.3	<i>Disposition impactant un changement de contrôle</i>	5.3.6
20	Contrats importants	
20.1	Résumé de chaque contrat	4.8.2, 4.8.3, 4.8.4, 4.8.5, 6.1
21	Documents disponibles	
21.1	Déclaration sur les documents consultables	6.2

6.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Sections
Comptes sociaux	4.12
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	4.13
Comptes consolidés	4.10
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	4.11
Rapport de gestion (informations minimales au sens de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF)	Voir table de concordance ci-après
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	4.2
Analyse des résultats	4.2
Analyse de la situation financière	4.8
Description des principaux risques et incertitudes	4.10.7.17
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.10.6.17, 4.10.17.3
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions	4.10.6.17, 4.10.7.17.1
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	4.10.7.17

	Sections
Informations visées à l'article L. 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2.3
Situation au cours de l'exercice écoulé	4
Évolution prévisible de la situation	4.9
Évènements importants survenus depuis la clôture de l'exercice écoulé	4.5
Activités en matière de recherche et de développement	NA
Activités et résultats d'Elior Group	4.2, 4.12
Activités et résultats des filiales d'Elior Group au cours de l'exercice écoulé	4.2 , 4.12.5.4
Perspectives d'avenir	4.9
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior Group	4.12.5.8
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3
Déclaration de performance extra-financière	2, 2.7.2
Prise de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés du Groupe ayant leur siège social en France	4.10.12
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres de la Société	3.1.7.4
Informations sur les délais de paiement clients et fournisseurs	4.12.4.5, 4.12.4.11
Rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	3
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.12.5.8
Indicateurs clefs de performance de nature financière	1.3.2, 1.8
Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	2.1.3, 2.7.2, 2.7.3, 2.7.4
Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	4.10.12
Succursales existantes	NA
Aliénations de participations croisées	NA
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	NA

	Sections
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	2.5.2, 2.5.3
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	3.2
Dispositif anti-corruption	2.2.2
Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	2.2.3
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	5.3.1
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	5.3.1
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières - Eléments de calcul et résultats de l'ajustement.	NA
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions - Eléments de calcul et résultats de l'ajustement.	NA
Mentions des ajustements éventuels des bases d'exercice d'option de souscription et d'achat d'actions en cas d'achat par la société à un prix sur un marché supérieur au cours - Eléments de calcul et résultats de l'ajustement.	NA
Informations fiscales complémentaires (Dépenses et charges non déductibles fiscalement)	4.10.7.6
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	1.7.6.3
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-36 C. de l'environnement): - politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la société ; - capacité de la société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations ; - moyens prévus par la société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité	NA