



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE  
RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2016-2017





# **Document de référence**

## **Rapport financier annuel**

### **2016-2017**

**Société anonyme au capital de 1 727 417,85 euros**

**Siège social :**

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



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF »), le 29 janvier 2018, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

## NOTE

### Remarques générales

Le présent document de référence (ci-après le « Document de Référence ») est également constitutif :

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

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

### Informations prospectives

Le Document de Référence contient des indications sur les perspectives et axes de développement du Groupe. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « considérer », « envisager », « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entendre », « devoir », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaiter », « pouvoir » ou, le cas échéant, la forme négative de ces mêmes termes, ou toute autre variante ou expression

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

# SOMMAIRE

<b>1. ELIOR GROUP</b>	<b>5</b>
1.1 Message du président	5
1.2 Message du directeur général	6
1.3 Informations financières sélectionnées	7
1.4 Historique	11
1.5 Organigramme	13
1.6 Les activités et les stratégies	14
1.7 Elior Group en bourse	53
<b>2. RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>59</b>
2.1 Contexte et enjeux	59
2.2 Gouvernance de la RSE	67
2.3 Des choix bons pour la santé	69
2.4 Des ingrédients durables	75
2.5 Une économie circulaire	80
2.6 Des équipes et communautés dynamiques	87
2.7 Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes	96
<b>3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA</b>	<b>110</b>
3.1 Organes d'administration et de direction	110
3.2 Gestion des risques	176
3.3 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration	221
3.4 Salariés	222
<b>4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2016-2017 - RFA</b>	<b>225</b>
4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	225
4.2 Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017	240
4.3 Bilan consolidé du Groupe	245
4.4 Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2017	246
4.5 Principaux franchissements de seuils à la hausse intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017	247
4.6 Résultat social et dividende	249
4.7 Situation financière et trésorerie du Groupe	250
4.8 Perspectives d'avenir	258
4.9 Comptes consolidés 2016-2017 et annexes	259
4.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2016-2017 - RFA	327
4.11 Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2017	331
4.12 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2016-2017 - RFA	346
4.13 Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	349
<b>5. INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL</b>	<b>358</b>
5.1 Renseignements concernant Elior Group	358
5.2 Le capital social - RFA	366
5.3 L'actionnariat de la Société - RFA	374
<b>6. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	<b>383</b>
6.1 Contrats importants	383
6.2 Documents accessibles au public	384
6.3 Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes - RFA	385
6.4 Informations incluses par référence	387
6.5 Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	388
6.6 Table de concordance du Document de Référence	389
6.7 Table de concordance du rapport financier annuel	393
6.8 Table de concordance du rapport de gestion	394
6.9 Informations requises par l'article R.225-105-1 du Code de commerce («Grenelle II»)	396

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

<b>1.1</b>	<b>Message du président</b>	<b>5</b>
<b>1.2</b>	<b>Message du directeur général</b>	<b>6</b>
<b>1.3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	<b>7</b>
<b>1.4</b>	<b>Historique</b>	<b>11</b>
<b>1.5</b>	<b>Organigramme</b>	<b>13</b>
<b>1.6</b>	<b>Les activités et les stratégies</b>	<b>14</b>
1.6.1	Les activités	14
1.6.1.1	L'activité de restauration collective	15
1.6.1.2	L'activité de restauration de concession	23
1.6.2	La stratégie du groupe	29
1.6.2.1	Stratégie sur le marché de la restauration collective	29
1.6.2.2	Stratégie sur le marché de la restauration de concession	30
1.6.3	Les atouts concurrentiels du Groupe	31
1.6.3.1	Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs	31
1.6.3.2	Une complémentarité entre les activités de restauration collective et de restauration de concession, qui offre de multiples relais de croissance	32
1.6.3.3	Un modèle économique résilient et attractif, grâce à une base de clients fidèles et des contrats de longue durée	33
1.6.3.4	Une capacité éprouvée de création de valeur combinant croissance organique, croissance externe et une capacité reconnue d'intégration des sociétés acquises	34
1.6.3.5	Une performance financière solide, alliant croissance, profitabilité et génération de trésorerie	34
1.6.3.6	Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés	35
1.6.4	Les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère et l'environnement concurrentiel	36
1.6.4.1	Le marché de la restauration collective	36
1.6.4.2	Le marché des services	39
1.6.4.3	Le marché de la restauration de concession	40
1.6.4.4	L'environnement concurrentiel	42
1.6.5	L'environnement réglementaire	45
1.6.5.1	Réglementation applicable en matière de sécurité des aliments	45
1.6.5.2	Réglementation applicable en matière de droit du travail	50
<b>1.7</b>	<b>Elior Group en bourse</b>	<b>53</b>
1.7.1	Communication financière et relations avec les actionnaires	53
1.7.1.1	Préparation de la communication financière	53
1.7.1.2	Moyens mis en œuvre dans la communication financière	53
1.7.1.3	Des contacts réguliers	53
1.7.1.4	Une information en continu	54
1.7.2	L'action Elior Group	55

# 1. ELIOR GROUP

## 1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT

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

Cet exercice a permis d'accélérer la dynamique de croissance initiée en 2015-2016, avec un chiffre d'affaires en progression de 8,9 % et qui dépasse pour la première fois les 6 milliards d'euros. La part des activités internationales atteint 56 % du chiffre d'affaires global et les Etats-Unis sont désormais le deuxième pays du Groupe en terme de chiffre d'affaires.

La performance opérationnelle est dans l'ensemble très satisfaisante même si certaines divisions n'ont pas atteint les objectifs ambitieux qui leur étaient assignés.

L'objectif de croissance significative du résultat net par action ajusté n'a donc pas été réalisé. La combinaison d'un effet calendaire préjudiciable à nos activités de restauration collective et d'un accroissement très significatif des coûts engagés pour la transformation informatique et digitale du Groupe en sont les causes principales.

### Quelle a été l'évolution de l'actionnariat du Groupe ?

Au cours de l'exercice écoulé, la structure du capital a évolué sans connaître de bouleversement, avec un renforcement de la position de BIM (27,31 %) et d'Emesa (9,89 %).

### La gouvernance d'Elior Group a été modifiée au cours de l'été. À quelles fins ?

En effet, le conseil d'administration a décidé d'adopter une structure de gouvernance dissociée, pour se mettre en conformité avec les meilleures pratiques actuelles. L'ambitieux plan de développement d'Elior Group demande au président de consacrer un temps important à la gouvernance des comités et du conseil, ce qui n'est pas compatible avec l'exercice simultané de la fonction de

directeur général d'un leader mondial. Cette modification permettra à la gouvernance du Groupe d'être plus efficace.

Nous avons ensuite choisi un nouveau directeur général, Philippe Guillemot, dont les qualités managériales, la grande expérience et le leadership incontestable lui permettront de poursuivre le développement international ainsi que la transformation engagée pour apporter toujours plus de services et de valeur ajoutée aux clients et convives, accélérer la digitalisation et renforcer la compétitivité du Groupe.

### Comment voyez-vous le futur d'Elior Group ?

Le Groupe anticipe une nouvelle année de croissance en 2017-2018, avec une croissance organique d'au moins 3 %, l'effet périmètre induit par les acquisitions réalisées à date devant apporter une croissance supplémentaire supérieure à 2 % du chiffre d'affaires. Nous prévoyons une stabilité du taux de marge d'Ebitda retraité à périmètre et taux de change constants, assortie d'une légère progression du résultat net par action ajusté.

Le renforcement de la part des activités internationales sera poursuivi notamment aux USA, pays où notre croissance organique est aujourd'hui la plus soutenue. Nos efforts de productivité seront bien sûr poursuivis mais nous anticipons d'en faire pour partie bénéficier nos clients comme cela a été le cas tout au long de ces dernières années.

Par ailleurs, le Groupe étant l'un des leaders mondiaux de la restauration et des services, il se doit de montrer la voie. Cet objectif passe notamment par la mise en œuvre du Positive Foodprint Plan, stratégie RSE qui vise à laisser une empreinte alimentaire positive avant 2025. La responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise est désormais étroitement liée à sa réussite et à celle de ses équipes. J'ai toute confiance en elles pour faire bon usage de ce nouveau levier stratégique afin de garantir un développement durable pour Elior Group.

## 1.2 MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

### Au moment de votre arrivée, quel état des lieux avez-vous fait ?

J'ai rejoint un groupe aux activités équilibrées, bien positionné sur ses marchés, avec des fondamentaux sains. Le taux de rétention atteint ainsi 93 % en restauration collective et services, malgré la sortie volontaire de certains contrats et une forte concurrence. L'exercice 2016-2017 présentait un certain nombre de défis opérationnels à relever, particulièrement concentrés au second semestre, comme l'effet calendaire exceptionnellement défavorable en restauration collective ou le renouvellement d'une partie significative du portefeuille de contrats sur autoroutes en France. La mise en place d'une grande discipline dans l'allocation de nos ressources est une priorité si nous voulons réellement transformer l'entreprise et poursuivre sa croissance là où nous le souhaitons.

### Quel pays est le plus emblématique de cette dynamique ?

Le Groupe a poursuivi sa politique de croissance externe aux États-Unis, avec de multiples acquisitions. Ils constituent désormais le deuxième pays le plus important pour le Groupe, avec 19 % du chiffre d'affaires, derrière la France et devant des territoires historiques comme l'Espagne et l'Italie. Nous allons mettre en place les structures, les équipes et les outils nécessaires pour préserver notre croissance organique soutenue, en ciblant par exemple les principaux aéroports américains ou des marchés de niche comme le pénitentiaire. Au Royaume-Uni, Elior Group occupe désormais la quatrième position sur le marché de la restauration collective, grâce à un développement commercial continu et à une petite acquisition dans le secteur de l'enseignement. Par ailleurs, Elior Group a fait son entrée sur le marché indien avec l'acquisition

simultanée de deux sociétés de restauration collective en entreprise, créant ainsi l'un des trois principaux acteurs sur ce marché.

### Hors acquisitions, quels sont vos principaux investissements ?

La transformation technologique et la modernisation des systèmes d'information à l'échelle du Groupe a fait l'objet d'un plan d'investissement de plusieurs dizaines de millions d'euros sur la période 2016-2020. C'est un chantier essentiel pour une croissance pérenne, dont les fruits restent à venir. Les budgets opérationnels correspondants augmentent progressivement, et plusieurs aspects de nos activités devront en bénéficier : relation clients, gestion des sites, reporting financier et opérationnel, sécurité des systèmes et des données personnelles... L'analyse des données et le digital seront également des facteurs clés pour améliorer notre croissance et notre productivité.

### Quelles sont vos priorités pour l'exercice 2017-2018 ?

Après être allé à la rencontre des équipes sur le terrain et de nos clients, je préciserais d'ici le mois de juillet notre ambition à long terme en matière de croissance et de performance économique. La transformation vers plus de pertinence et d'attention portée aux convives et aux clients, vers plus d'efficacité opérationnelle, par des projets ciblés et déclinés dans la durée, sera à l'agenda. Je suis convaincu que nos marchés, y compris les plus matures, offrent de nombreuses opportunités, si nous adoptons la bonne approche pour gagner en compétitivité. Je compte sur notre capacité à combiner une qualité d'exécution hors pair et un esprit entrepreneurial déjà largement démontré pour faire d'Elior Group le restaurateur de référence, un champion des métiers de la restauration encore plus fort et reconnu.

## 1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

### Chiffres clés

#### 6 422 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

4 648 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES	1 774 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION DE CONCESSION
25 000 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	5,5 MILLIONS DE CONSOMMATEURS CHAQUE JOUR
127 000 COLLABORATEURS	16 PAYS DANS LE MONDE

### Données du compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2017	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 422</b>	<b>5 896</b>	<b>5 674</b>
Restauration collective et services	4 648	4 228	3 995
- France	2 171	2 163	2 136
- International	2 477	2 065	1 859
Restauration de concession	1 774	1 668	1 679
- France	672	657	716
- International	1 102	1 011	963
Croissance du chiffre d'affaires <sup>1</sup>	8,9%	3,9 %	6,2 %
Croissance organique du chiffre d'affaires <sup>2</sup>	2,3%	1,4 %	3,1 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>309,9</b>	<b>330,8</b>	<b>308,8</b>
<b>Marge de résultat opérationnel courant <sup>3</sup></b>	<b>4,8%</b>	<b>5,6 %</b>	<b>5,4 %</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>113,7</b>	<b>135,3</b>	<b>107,2</b>
<b>Résultat net part du Groupe ajusté</b>	<b>175,7</b>	<b>180,9</b>	<b>133,4</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action ajusté (en €) <sup>4</sup></b>	<b>1,02</b>	<b>1,05</b>	<b>0,80</b>
<b>Dividende (en €)</b>	<b>0,42</b>	<b>0,42</b>	<b>0,32</b>

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

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

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

(4) Le résultat net par action ajusté est calculé sur la base du résultat net part du Groupe ajusté retraité des « autres produits et charges opérationnels non courants », nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif Groupe de 34 %, des dépréciations exceptionnelles sur titres de participation non consolidés et prêts et des dotations aux amortissements relatives aux actifs incorporels reconnus en consolidation (listes clients notamment).

**Évolution du chiffre d'affaires par zone géographique pour l'exercice 2016/2017**

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2017	2016	2015
France	2 843	2 820	2 852
International	3 579	3 076	2 822
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 422</b>	<b>5 896</b>	<b>5 674</b>

**Évolution du chiffre d'affaires par marché pour l'exercice 2016/2017**

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2017	2016	2015
- Entreprises	2 070	1 945	1 861
- Enseignement	1 396	1 139	1 069
- Santé	1 182	1 144	1 065
Total restauration collective et services	4 648	4 228	3 995
- Autoroutes	586	593	615
- Aéroports	798	724	688
- Ville et loisirs	390	351	376
Total restauration de concession	1 774	1 668	1 679
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 422</b>	<b>5 896</b>	<b>5 674</b>

**Données du bilan**

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2017	2016	2015
Goodwill	2 561,7	2 542,0	2 376,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	139,6	160,6	210,4
Capitaux propres	1 617,7	1 557,4	1 486,1
Emprunts et dettes financières	1 760,4	1 857,4	1 654,0
Endettement net <sup>1</sup>	1 627,7	1 705,8	1 452,2
Ratio de levier (endettement net <sup>1</sup> / EBITDA proforma <sup>2</sup> )	3,01	3,22	3,03

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

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

**Données du tableau des flux de trésorerie consolidés**

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2017	2016	2015
Flux de trésorerie liés à l'activité	364,7	275,1	293,9
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements	(419,8)	(460,4)	(285,6)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	(214,5)	142,5	24,4
Incidence de la variation des taux de change et autres variations <sup>1</sup>	192,9	1,4	(23,9)
<b>Variation de la trésorerie nette</b>	<b>(76,7)</b>	<b>(41,4)</b>	<b>8,8</b>

(1) Y inclus l'effet du nouveau programme de titrisation déconsolidante mis en place en 2017 pour 195 millions d'euros.

**Autres données financières**

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2017	2016	2015
<b>EBITDA comptable publié <sup>1,5</sup></b>	<b>521,5</b>	<b>496,8</b>	<b>473,6</b>
Restauration collective et services	333,7	322,3	302,4
Restauration de concession	193,2	183,3	179,1
Corporate	(5,4)	(8,8)	(7,8)
Marge d'EBITDA comptable publié <sup>6</sup>	8,1%	8,4 %	8,4%
<b>Retraitements au titre des stock-options et des actions gratuites</b>	<b>9,4</b>	4,3	1,4
<b>EBITDA retraité</b>	<b>530,8</b>	501,1	475,0
Marge d'EBITDA retraité des stock-options et des actions gratuites et hors effet dilutif de la consolidation de Preferred Meals aux États-Unis	8,3%	8,6 %	8,4%
Investissements opérationnels nets <sup>3</sup>	(291,8)	(183,0)	(177,9)
Variation des Besoins en Fonds de Roulement opérationnels nets <sup>4</sup>	2,6	(0,3)	34,1
<b>CASH FLOW OPERATIONNEL</b>	<b>232,3</b>	<b>313,5</b>	<b>329,8</b>
Autres flux <sup>2</sup>	(53,2)	(61,3)	(84,9)
Impôts versés	(56,8)	(78,7)	(56,2)
<b>CASH FLOW LIBRE (FCF) <sup>2</sup></b>	<b>122,3</b>	<b>173,5</b>	<b>188,7</b>
Taux de conversion FCF / EBITDA <sup>7</sup>	23 %	35 %	40 %

(1) L'EBITDA comptable est la somme des éléments suivants tels qu'ils sont enregistrés dans le compte de résultat des états financiers consolidés, c'est-à-dire (i) le résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées dans la continuité des opérations du Groupe, (ii) les dotations nettes aux amortissements enregistrées au sein du résultat opérationnel courant, et (iii) les dotations nettes aux provisions enregistrées au sein du résultat opérationnel courant.

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

- l'EBITDA comptable consolidé tel que défini au (1) ci-avant ;

- les investissements opérationnels nets tels que définis au (3) ci-après ;
- la variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets telle que définie au (4) ci-après ;
- les impôts versés qui comprennent notamment l'impôt sur les bénéfices, la CVAE en France et l'IRAP en Italie ;
- les 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.

(3) Les investissements opérationnels nets sont constitués des sommes payées en contrepartie d'actifs immobilisés corporels ou incorporels qui sont utilisés dans la réalisation des opérations de

restauration collective, de restauration de concession, de services et par les activités de *support* et *corporate*, sous déduction des produits de cession enregistrés au titre de la cession des mêmes types d'actifs. Ce montant présenté en net est égal à la somme des éléments suivants tels qu'ils sont enregistrés dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés :

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

(4) 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 circulants et qui sont utilisés dans la réalisation des opérations de restauration collective, de restauration de concession, de services et par les activités de *support* et *corporate*. Ce flux de trésorerie qui est indiqué dans le tableau des flux de trésorerie des états financiers consolidés est composé des éléments d'actifs circulants suivants :

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

(5) L'EBITDA et le Free Cash Flow ne sont pas des mesures de performance en normes IFRS et ne doivent pas être considérés comme des alternatives à d'autres indicateurs de la performance opérationnelle du Groupe, des flux de trésorerie ou de toutes autres mesures de performance utilisées en normes IFRS. L'EBITDA et le Free Cash Flow peuvent varier et ne pas être comparables aux notions similaires utilisées par d'autres. Le Groupe présente l'EBITDA et le Free Cash Flow à titre indicatif seulement. Les calculs d'EBITDA et de Free Cash Flow se font sur la base d'hypothèses diverses. Ces montants n'ont pas été et, dans certains cas, ne peuvent être audités, revus ou certifiés par un auditeur indépendant. Ces informations sont, par nature, exposées à des risques et des incertitudes. Ces éléments peuvent fournir une vision incomplète et imprécise sur les conditions financières et les résultats des opérations des entités acquises. Le Groupe présente l'EBITDA et le Free Cash Flow à titre indicatif afin d'aider le lecteur dans l'appréciation de la performance opérationnelle du Groupe. L'EBITDA et le Free Cash Flow présentent une valeur analytique limitée et ne doivent pas être considérés comme des éléments alternatifs pour l'analyse des résultats opérationnels présentés conformément aux normes IFRS.

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

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

## 1.4 HISTORIQUE

### Dénomination sociale

La Société a pour dénomination sociale : Elior Group.

### Lieu et numéro d'immatriculation

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

### Date de constitution

La Société a été constituée le 8 juillet 1996.

### Durée

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

### Siège social, forme juridique et législation applicable

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

### Histoire et évolution du Groupe

Depuis sa création en 1991, le Groupe est passé du rang d'acteur de la restauration collective implanté uniquement en France à celui de groupe international proposant une large gamme de services, comprenant ses deux activités historiques que sont la restauration collective et la restauration de concession, auxquels ont été adjoints les services, d'une part, et le retail, d'autre part. Le Groupe intervient aujourd'hui dans 16 pays à travers le monde.

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

En 1993, le Groupe initie son entrée sur le marché français de la restauration de concession en prenant une participation dans la société Elitair, avant d'en devenir le leader en 1997 par le biais de l'acquisition d'une

participation majoritaire dans la société Holding de Restauration Concédée. En 1998, le Groupe adopte le nom Elior. En 1999, il accélère son développement européen sur le marché de la restauration collective par le biais d'acquisitions au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

En 2000, le Groupe s'introduit sur le Premier Marché d'Euronext Paris. Peu de temps après, le Groupe renforce son activité de restauration de concession en Italie et en Espagne par le biais de partenariats avec les groupes MyChef et Areas. Il renforce également sa présence sur le marché de la restauration collective en Espagne par une alliance avec 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 propriété aux entreprises. Cette dernière acquisition permet au Groupe d'atteindre le rang de sixième acteur de services de propriété 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 marché réglementé d'Euronext Paris.

# 1 Elior Group

## Historique

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, un leader du marché avec une gamme complète de services de restauration de qualité.

En 2016, la filiale nord-américaine du Groupe adopte la marque phare de restauration collective du Groupe et se nomme désormais Elior North America. Elle fait l'acquisition aux États-Unis de la société ABL Management, sur les segments universitaire et pénitentiaire, et de Preferred Meals, société spécialisée dans la préparation d'encas frais et surgelés, de plats et de repas complets destinés à la restauration collective et à la livraison à domicile sur les marchés de l'enseignement et des séniors.

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

En novembre 2016, Elior Group fait son entrée sur le continent asiatique via les acquisitions simultanées en Inde de deux sociétés de restauration collective : MegaBite Food Services et CRCL. Avec plus de 3 500 collaborateurs, la nouvelle filiale du Groupe, Elior India, sert 135 000 repas par jour. Le marché indien très fragmenté est très

prometteur en matière de croissance. Avec ces deux acquisitions, Elior Group devient l'un des trois principaux acteurs sur le marché indien de la restauration collective. MegaBite Food Services est le leader de la restauration collective premium en entreprises à Bangalore. Basée à Chennai, CRCL est la quatrième entreprise de restauration en Inde, avec de nombreux clients dans l'industrie.

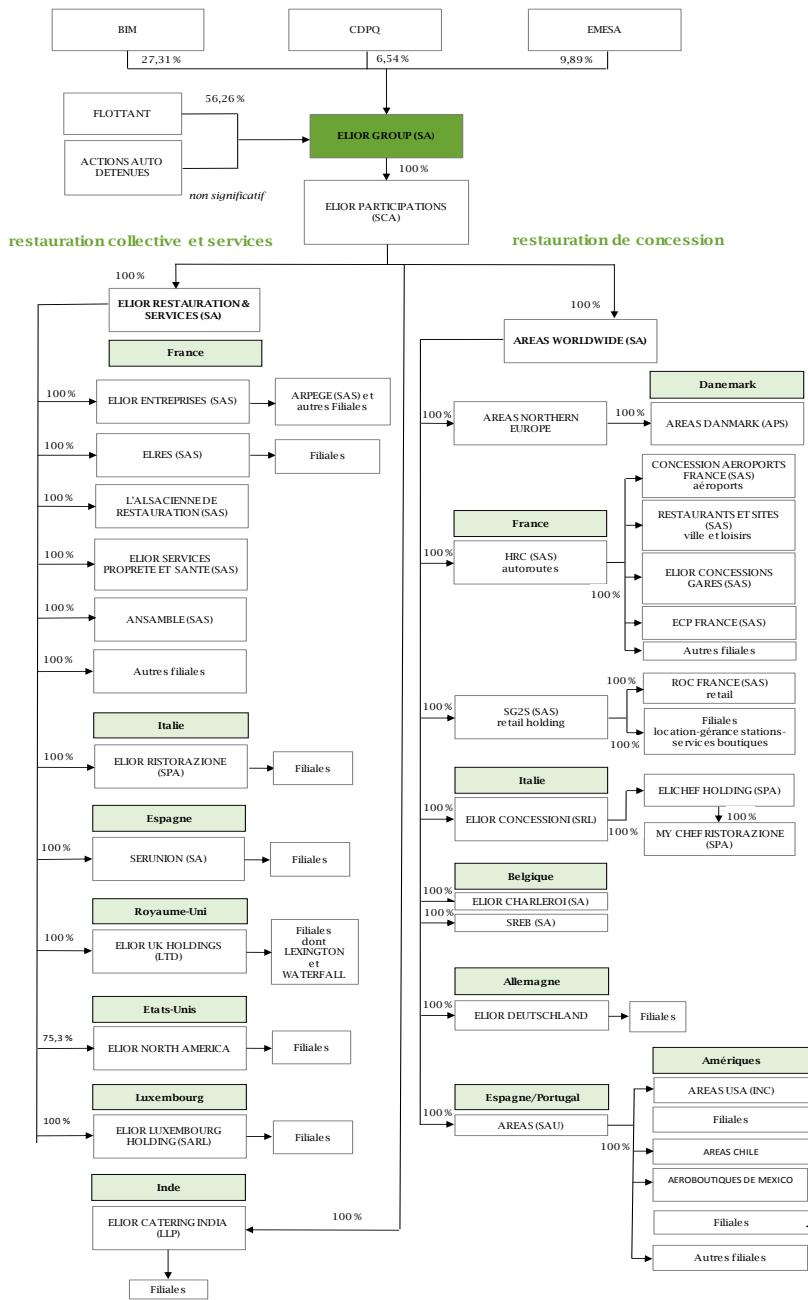
En 2017, Elior Group poursuit le développement de ses activités de restauration collective aux États-Unis avec les acquisitions successives de CBM Managed Services, Lancer Hospitality, Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Design Cuisine et Sidekim . Corporate Chefs renforce les positions d'Elior North America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

Elior Group remporte également ses premiers contrats au Luxembourg, en restauration collective.

Depuis la première année d'activité du Groupe en 1991, le chiffre d'affaires annuel a plus que décuplé, franchissant pour la première fois la barre des 6 milliards d'euros, avec un chiffre d'affaires atteignant 6,422 milliards d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2017.

## 1.5 ORGANIGRAMME

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2017<sup>1</sup>.



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

## 1.6 LES ACTIVITÉS ET LES STRATÉGIES

### 1.6.1 LES ACTIVITÉS

Le Groupe est un acteur international de la restauration collective et de la restauration de concession, et sert environ 5,5 millions de consommateurs chaque jour dans environ 25 000 restaurants et points de vente dans le monde. Le Groupe propose également des services de *soft facility management*. Le Groupe emploie environ 127 000 salariés dans 16 pays à travers l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique latine et l'Asie. Le Groupe est l'unique acteur européen à bénéficier d'une position concurrentielle de premier plan à la fois dans les activités de restauration collective et dans les activités de restauration de concession.

L'activité restauration collective comprend une gamme diversifiée de services de restauration. Cette activité vise trois clientèles sectorielles clés : les entreprises et les administrations, les établissements d'éducation et d'enseignement et les établissements de santé. Le Groupe est présent principalement dans ses pays historiques en Europe, depuis 2013 aux États-Unis et depuis 2016 en Inde. Sur la base du chiffre d'affaires 2016-2017, le Groupe estime être le troisième acteur de la restauration collective en Europe et le quatrième dans le monde.

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

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

centres commerciaux et de loisirs, et de gestion de parcs immobiliers. Le Groupe estime être le sixième fournisseur de services de propreté en France et le premier fournisseur de services externalisés de propreté dans le marché santé en France.

Au cours des dernières années, le Groupe a connu une croissance significative, tant organique qu'externe, avec des acquisitions lui ayant permis d'enrichir ses offres et de pénétrer de nouveaux marchés. Malgré un environnement économique difficile, en particulier en Europe du Sud, le Groupe a su maintenir depuis 2010 une croissance organique positive sur l'ensemble de ses marchés géographiques et dans la plupart de ses branches d'activité. En outre, le Groupe a procédé à plusieurs acquisitions significatives depuis 2010. Le Groupe a ainsi acquis, en 2010, la société Sin&Stes, opérateur important sur le marché français des services. Le Groupe a fait l'acquisition, en avril 2012, de Gemeaz Cusin, un des acteurs majeurs du marché de la restauration collective en Italie, et du groupe Ansamble en France. Le Groupe a également acquis, en avril 2013, 78 % du groupe TrustHouse Services (THS), opérateur de la restauration collective établi aux États-Unis particulièrement actif sur les marchés de l'enseignement, de la santé et dans les prisons. Cette acquisition significative a permis au Groupe d'accéder au marché nord-américain, diversifiant davantage ses sources de revenus et son modèle économique. En octobre 2014, le Groupe a acquis au Royaume-Uni la société Lexington, acteur important du marché de la restauration collective sur le marché entreprises dans la City. En juillet 2015, le Groupe a porté sa participation dans sa filiale espagnole Areas à 100 %, rassemblant ses équipes et ses actifs en Europe pour donner naissance à un acteur mondial de la restauration de concession et profitant ainsi d'importantes synergies opérationnelles, commerciales et de coûts. En août 2015, le Groupe a renforcé ses positions en restauration collective aux États-Unis avec l'acquisition de STARR Catering Group, acteur au positionnement haut de gamme comptant parmi ses clients des entreprises, des associations caritatives et des institutions culturelles. Le Groupe a confirmé sa stratégie aux États-Unis avec l'acquisition début octobre 2015 de Cura Hospitality, spécialiste américain de la restauration en maisons de retraite et milieux hospitaliers.

En 2016, la filiale nord-américaine du Groupe a adopté la marque phare de restauration collective du Groupe et se nomme désormais Elior North America. Elle a fait l'acquisition d'ABL Management, sur les segments

universitaire et pénitentiaire, et de Preferred Meals, société spécialisée dans la préparation d'encas frais et surgelés, de plats et de repas complets destinés à la restauration collective et à la livraison à domicile sur les marchés de l'enseignement et des séniors. Au Royaume-Uni, Elior Group a acquis Waterfall Catering Group, entreprise positionnée sur les marchés en croissance de l'enseignement et de la santé, ce qui lui a permis de devenir numéro 4 de la restauration collective dans le pays.

En novembre 2016, Elior Group a fait son entrée sur le continent asiatique via les acquisitions simultanées en Inde de deux sociétés de restauration collective : MegaBite Food Services et CRCL. Avec ces deux acquisitions, Elior Group est devenu l'un des trois principaux acteurs sur le marché indien de la restauration collective. MegaBite Food Services est le leader de la restauration collective premium en entreprises à Bangalore. Basée à Chennai, CRCL possède de nombreux clients dans l'industrie.

En 2017, Elior Group a poursuivi le développement de ses activités de restauration collective aux États-Unis avec les acquisitions successives de CBM Managed Services, Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Design Cuisine, Sidekim et Lancer Hospitality. 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.

La même année, Elior Group remporte également ses premiers contrats au Luxembourg, en restauration collective, et au Danemark, en restauration de concession.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 6 422 millions d'euros et son Ebitda comptable à 521,5 millions d'euros. Sur cette même période, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité restauration collective et services est de 4 648 millions d'euros et son Ebitda comptable de 333,7 millions d'euros. Le chiffre d'affaires consolidé de l'activité restauration de concession s'élève à 1 774 millions d'euros et son Ebitda comptable à 193,2 millions d'euros.

### 1.6.1.1 L'activité de restauration collective

#### Chiffres clés 2016-2017 :

- **Chiffre d'affaires : 4 648 millions d'euros (72 % du chiffre d'affaires consolidé)**
- Présent dans huit pays : France - Italie - Espagne - Portugal - Royaume-Uni - Luxembourg - États-Unis - Inde
- 23 000 restaurants et points de vente dans huit pays
- 4,6 millions de convives par jour
- 106 000 collaborateurs dans le monde

Le Groupe est implanté dans cinq marchés géographiques en Europe (France, Italie, Espagne/Portugal, Royaume-Uni et Luxembourg), ainsi qu'aux États-Unis depuis l'acquisition de THS en 2013, et en Inde depuis l'acquisition de CRCL et MegaBite Food Services en 2016. À travers l'activité de restauration collective, le Groupe fournit des services de restauration à table et autres services liés à la restauration, tels que la livraison de repas, l'exploitation de distributeurs automatiques, l'assistance technique sur des questions liées à la restauration. L'activité de restauration collective du Groupe s'adresse à des clients répartis sur trois marchés : les entreprises privées et publiques et les administrations, les établissements publics ou privés d'éducation et d'enseignement supérieur, et les établissements publics ou privés de santé et médico-sociaux.

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

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

# 1 Elior Group

## Les activités et les stratégies

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

Le Groupe intervient sur chacun de ces marchés dans tous les pays où il exerce des activités de restauration collective. Aux États-Unis et en France, le Groupe est également actif dans le secteur pénitentiaire.

### Les marques de la restauration collective

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

#### France

Elior (pour les marchés enseignement, santé et entreprises)

Arpège

Ansamble

L'Alsacienne de Restauration

#### Espagne

Serunion

Alessa

Arce

Arume

Hostessa

Singularis

#### Italie

Elior

Gemeaz

#### Royaume-Uni

Elior

Lexington

Azure

Waterfall

TaylorShaw

Caterplus

#### États-Unis

Elior North America

Valley

A'viands

Lindley

Aladdin

Corporate Chefs

Cura

Lancer Hospitality

STARR Catering Group

Summit

Preferred Meals

### 1.6.1.1 Le marché entreprises

#### a) Chiffres clés 2016-2017 :

- 2 070 millions d'euros de chiffre d'affaires (45 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 5 800 restaurants
- 1,3 million de convives par jour

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

#### b) Succès 2016-2017

**Espagne** - L'armée a choisi Serunion pour assurer la pension complète de 1 250 militaires sur plusieurs sites.

**France** - Grâce au savoir-faire d'Arpège, 1 600 collaborateurs de la division luxe du groupe L'Oréal ont désormais accès à cinq espaces de restauration et de services, avec des enseignes de centre-ville.

**France** - Arpège s'est vu confier la restauration haut de gamme, 7j/7, du petit-déjeuner au dîner, pour les 1 500 collaborateurs du nouveau siège du groupe Les Échos-Le Parisien (groupe LVMH).

**France** - Elior a remporté plusieurs contrats dans l'administration, auprès des services du Premier ministre et du ministère des Affaires étrangères.

**France** - Sephora a choisi Elior pour proposer aux salariés de son siège une offre de restauration complète, du matin au soir, grâce à des concepts développés en interne.

**Inde** - Uber a confié à MegaBite Food Services le soin de nourrir ses 2 000 collaborateurs à Bangalore.

**Italie** - Le ministère de la Défense a conclu un accord portant sur six sites avec Elior, grâce à son réseau de cuisines centrales.

**Luxembourg** - Elior a signé son premier contrat dans le Grand-Duché pour assurer la restauration des 1 900 collaborateurs du siège de Deloitte dans le pays.

**Royaume-Uni** - Tesco a choisi Elior pour un contrat multi-sites concernant les repas de 32 000 salariés chaque jour dans tout le pays.

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

#### c) Les meilleures startups de la foodtech aux côtés d'Elior Group

Attentif aux nouvelles tendances et accompagné des meilleures startups de la foodtech, Elior Group propose une offre toujours plus en phase avec les besoins et les attentes des convives. Ainsi, la livraison de plats sur le lieu de travail est un marché en pleine croissance, et le Groupe compte bien jouer un rôle important dans ce domaine. En Espagne, Serunion collabore donc avec Vitalista. Cette offre de livraison de plats sur mesure repose sur l'accompagnement par un nutritionniste. En Italie, Elior a acquis 20 % de la startup Rose & Mary, qui livre une cuisine à la fois gourmet et très *healthy*, après commande sur une application ou sur le web.

#### d) Servir et informer chaque convive

Conscient que les demandes des convives sont de plus en plus personnalisées, Elior Group développe des solutions innovantes pour s'adapter à leurs différences et leur

assurer une expérience toujours satisfaisante. Cet engagement passe d'abord par la diversité et la personnalisation des offres. Dans tous les pays où le Groupe est présent, il anticipe et accompagne les nouvelles tendances en proposant régulièrement des choix végétariens ou sans gluten, comme avec le restaurant d'entreprise ZestEat en Italie. En Inde, Elior adapte également ses menus pour répondre aux attentes gustatives et culturelles spécifiques aux habitants de chaque région où le Groupe est désormais présent. Au Royaume-Uni, Elior collabore avec Vita Mojo, le premier restaurant ultra-personnalisé au monde. À l'aide d'un logiciel, chaque convive peut créer des combinaisons d'ingrédients afin de créer le menu parfait, d'un point de vue gustatif comme nutritionnel. Cette diversité s'appuie bien entendu sur un parti-pris fort en faveur de la qualité. Toujours au Royaume-Uni, Elior a créé Elements : des plats délicieux et nutritifs, pleins de saveurs et sources d'énergie, développés en partenariat avec des diététiciens. En France, le programme Mon Menu a été déployé dans tous les sites de restauration d'entreprise. En développant des carnets culinaires et des fiches techniques à destination des chefs, Mon Menu favorise une qualité constante de fabrication et un essor du fait-maison. Enfin, Elior inclut dans sa réflexion les personnes souffrant d'allergies. L'application TimeChef permet ainsi de consulter les menus mais aussi de connaître les allergènes présents dans chaque plat. Au Royaume-Uni, un système développé avec le spécialiste Ten Kites met automatiquement à jour toutes les informations intéressantes les clients et convives de chaque site. Prix, ingrédients, contenus nutritionnels, allergènes sont accessibles en un clic. En Italie, c'est l'écosystème digital JoyFood qui rend ces données visibles par tous, en toute simplicité.

#### e) Offrir aux grandes entreprises des solutions inventives

Référence mondiale dans son secteur, Elior Group accompagne d'autres grands groupes et adapte ses offres de restaurations aux nouvelles manières de travailler, bousculées par les *millenials*, pour un plus grand bien-être en entreprise. En France, Elior a développé pour les 850 collaborateurs du siège de Sephora une offre sur mesure avec un Bonsens et un café Worko. Pour le restaurant Les Échos-Le Parisien (groupe LVMH), Arpège a conçu une offre contemporaine, urbaine et de grande qualité afin de répondre sept jours sur sept, du matin au soir, aux besoins et exigences des équipes. Arpège a également adapté des concepts de centre-ville pour la restauration du siège de la division luxe de L'Oréal. Cinq espaces de restauration proposent une offre inventive et flexible. Les convives y retrouvent pour la première fois plusieurs concepts issus de la restauration commerciale (déjà vus chez Areas). En Italie, Elior a créé dans le nouveau siège social de BNL BNP Paribas un véritable *food court* avec sept

# 1 Elior Group

## Les activités et les stratégies

enseignes de restauration, ainsi qu'une cafétéria Melò. Aux États-Unis, afin de renforcer ses propositions pour les entreprises en quête de repas haut de gamme fraîchement cuisinés, Elior Group a fait l'acquisition de Corporate Chefs, une société du Massachusetts spécialisée dans la restauration d'entreprise premium.

### f) Proposer des offres gourmandes 24h/24

L'univers de l'entreprise réinvente sa temporalité, et il n'est plus rare que les salariés décalent leurs horaires de présence ou soient encore à leur poste de travail tôt le matin ou plus tard le soir. Elior a donc choisi de leur faciliter la vie avec des solutions de restauration 24h/24 et des concepts de vente à emporter. En France, Bonplan offre de dîners préparés sur place par nos chefs à emporter chez soi, en impulsions et en précommande-continue sa progression. En 2016, le premier concours interne d'innovation Life<sup>4</sup> Challenge avait été remporté par le service innovant BOX'D CHEF, destiné aux convives en entreprise. BOX'D CHEF propose un kit à emporter chez soi pour confectionner un délicieux repas en moins de 30 minutes. Le concept a été bien accueilli sur cinq sites pilotes au Royaume-Uni et est testé aux États-Unis depuis septembre 2017 auprès de séniors par Cura. En Italie, FOOD360 est un nouveau concept de distribution automatique qui délivre un service de haute qualité accessible à toute heure. Les convives peuvent réserver un plat depuis une application et les récupérer ensuite directement dans la machine. Même principe en France pour le frigo connecté développé par Arpège au restaurant Les Échos-Le Parisien, qui permet d'emporter à toute heure des plats cuisinés par le chef.

### g) Une expansion géographique et stratégique

2017 a été pour le Groupe une année d'expansion, tant d'un point de vue géographique qu'à travers le développement de nouveaux marchés. Cette année, Elior Group a en effet fait son entrée sur le marché indien via les acquisitions simultanées de deux sociétés de restauration collective en entreprise : MegaBite Food Services et CRCL. Avec plus de 3 800 collaborateurs, la nouvelle filiale du Groupe, Elior India, sert 165 000 repas par jour. Elior s'est également implanté au Luxembourg avec un contrat de quatre ans remporté pour la restauration des 1 900 collaborateurs du siège luxembourgeois du groupe d'audit et de conseil Deloitte. Cette expansion à l'international se double d'une présence accrue sur les marchés de la défense, du pénitentiaire et de l'administration. En Espagne, l'armée représente le plus gros volume de contrats gagné par Serunion cette année. En Italie, le ministère de la Défense a renouvelé et étendu son contrat avec Elior, conquis par son vaste réseau de cuisines centrales à travers le pays et par la qualité de ses restaurants sur site. En France, Elior est désormais responsable de la restauration des services du Premier

ministre, et a convaincu le centre de rétention de Draguignan.

#### 1.6.1.1.2 Le marché enseignement

##### a) Chiffres clés 2016-2017 :

- 1 396 millions d'euros de chiffre d'affaires (30 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 14 400 restaurants scolaires
- 2,7 million d'enfants et d'étudiants restaurés chaque jour en Europe et aux États-Unis

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

##### b) Succès 2016-2017

**Espagne** - Serunion a remporté l'appel d'offres lancé par les collèges d'Andalousie pour nourrir quotidiennement 9 200 élèves.

**États-Unis** - Chaque jour, 5 500 étudiants de l'université du Wisconsin Whitewater bénéficient d'une nouvelle offre de restauration A'viands, mêlant franchises nationales et concepts en propre.

**France** - Ansamble a signé un contrat avec l'École des hautes études en santé publique de Rennes pour plus de 500 convives par jour.

**France** - Elior assure désormais la restauration du Collège Stanislas, relevant le défi de nourrir chaque jour 2 800 convives de l'école maternelle aux classes préparatoires dans un même espace.

**France** - Elior a gagné les délégations de service public des villes de Saint-Cloud et Sartrouville, prenant ainsi en charge la restauration de plus de 6 000 convives des deux communes.

**Italie** - Les écoles de la ville de Sesto San Giovanni, dans la banlieue de Milan, ont choisi Elior pour l'alimentation de tous leurs élèves.

**Royaume-Uni** - Elior a totalement rénové son offre et ses restaurants à destination des 800 convives du Hugh Baird College.

Le marché de la restauration scolaire est soutenu par la croissance de la démographie, mais les efforts pour freiner la hausse des dépenses des collectivités territoriales et la conjoncture économique difficile pèsent

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

#### c) Plus d'appétit pour le local et le bio

Acteurs majeurs de leurs territoires, les collectivités locales placent de plus en plus souvent l'approvisionnement local au cœur de leurs attentes, afin de soutenir la production de proximité. Cet engagement s'accompagne régulièrement d'une demande plus soutenue en faveur des aliments issus de l'agriculture biologique. Engagé de longue date sur ces sujets, Elior Group a su répondre à cette tendance. En France, Elior favorise depuis plusieurs années les échanges et partenariats avec les producteurs franciliens et des régions limitrophes afin de garantir des produits de qualité à ses jeunes convives. Elior a souhaité pérenniser ces partenariats en s'engageant dans la première légumerie bio et conventionnelle d'Île-de-France, en partenariat avec Acade & Bio et la région. Chaînon manquant entre filières agricoles locales et restauration scolaire, cette légumerie permettra à plus de 200 000 enfants de déguster des produits 100 % locaux dans 700 restaurants scolaires Elior. Une autre légumerie située à Aubagne s'inscrit également dans cette démarche et dans ce partenariat, en collaboration cette fois-ci avec un Esat. Toujours en France, Ansamble a conquis de nouveaux marchés avec son alimentation saine et naturelle, volontiers bio et au plus près des territoires. L'Alsacienne de Restauration incarne elle aussi la conjonction du local et du biologique. D'une part, elle assure un approvisionnement à 30 % biologique pour la totalité du marché de restauration scolaire et petite enfance de Strasbourg. D'autre part, elle renforce son offre de produits locaux avec sa campagne « I'm d'Alsace ». Loin d'être un phénomène uniquement français, les circuits courts ont également le vent en poupe en Espagne : Serunion privilégie ainsi les approvisionnements locaux en s'appuyant sur un réseau de plus de 350 producteurs. Cet appétit pour le local se retrouve partout dans le Groupe. Ainsi, aux États-Unis, les chefs réalisent des menus avec des produits locaux, voire des produits du jardin ! Pour ce faire, certains d'entre eux cultivent leurs propres potagers aromatiques sur place.

#### d)Lutter contre le gaspillage alimentaire

Lundi 16 octobre 2017, journée nationale de lutte contre le gaspillage alimentaire et journée mondiale de l'alimentation, Elior Group s'est engagé avec une charte contre le gaspillage alimentaire pour atteindre son objectif : valoriser 100 % de ses déchets alimentaires d'ici

2025. L'univers de l'enseignement est un espace privilégié pour donner corps à cet engagement : en sensibilisant les jeunes publics à une consommation responsable, Elior œuvre à la fois pour le monde actuel et également pour un futur plus respectueux de nos ressources. En France, les cantines d'Elior organisent donc des « chasses au gaspi » ludo-éducatives afin de faire visualiser aux enfants la quantité journalière de pain gaspillé. À Bordeaux, des tables de tri ont été installées, afin que les élèves comprennent que ce qu'ils choisissent mais ne mangent pas (pain, yaourts...) est jeté et non réutilisé. La sensibilisation est également au cœur des actions de Serunion en Espagne et de son programme *La comida no se tira* (la nourriture, ça ne se jette pas) reconnu par le ministère de l'Agriculture. Des tables de tri permettent ainsi aux enfants de séparer les emballages des biodéchets et du pain non consommé, qui est ensuite pesé. Le résultat est affiché quotidiennement dans les restaurants pour encourager les jeunes convives à ne pas le gaspiller. Grâce à la mobilisation des élèves, Serunion a réduit de plus de 16 % le gaspillage alimentaire dans la cinquantaine d'écoles concernées. Serunion a également développé - en collaboration avec le lycée français de Barcelone - une cantine durable. Ce concept innovant s'appuie sur l'économie circulaire pour minimiser l'impact environnemental de cette activité.

#### e) Éveiller à de nouvelles saveurs

Pour Elior Group, préparer des repas destinés aux crèches, aux écoles et à l'enseignement secondaire est une façon privilégiée de contribuer à l'éducation au goût des jeunes convives. Le Groupe s'attache donc à présenter de nouvelles saveurs et à s'affranchir des clichés qui entourent généralement la cantine. Ainsi, en Espagne, les menus de Serunion privilégient la découverte de protéines végétales comme le soja et des céréales comme le quinoa, la semoule ou le riz sauvage. En France, Elior a créé un partenariat avec l'Interprofession des fruits et légumes frais (Interfel) afin d'organiser des ateliers ludiques et pédagogiques dans une trentaine d'écoles élémentaires. Leur but : faire découvrir et apprécier les fruits et légumes aux enfants. La démarche d'innovation culinaire proposée par Elior se retrouve aussi à Sartrouville avec l'introduction de 40 à 50 nouvelles recettes par an, testées directement par les élèves dans les écoles. Enfin, la cuisine centrale de Rueil-Malmaison avec ses 7 000 repas quotidiens est elle aussi le théâtre d'une révolution du goût. En effet, le partenariat entre Elior et Ducasse Conseil a donné naissance à de nouvelles recettes et méthodes de préparation inspirées par la haute gastronomie.

#### f) Zéro compromis sur l'équilibre nutritionnel

Dans tous ses restaurants, Elior Group s'engage pour des aliments savoureux, sans aucun compromis sur l'équilibre nutritionnel des repas. Pour répondre aux exigences de

# 1 Elior Group

## Les activités et les stratégies

ses clients et aux besoins physiologiques de ses convives dans l'enseignement, ses chefs élaborent les recettes en concertation avec des diététiciens-nutritionnistes qui les valident. En France, Elior propose en école l'animation Jeu d'équilibre, afin de faire progresser les connaissances des enfants sur l'équilibre alimentaire. Aux États-Unis, Aladdin et Elior North America ont créé un programme d'éducation nutritionnelle diffusé dans les écoles pour apprendre aux élèves à faire les choix alimentaires les plus favorables à leur santé. En Espagne, c'est à l'aide d'un livre que Serunion promeut les bonnes habitudes alimentaires et une hygiène de vie saine auprès des écoliers espagnols. Parfois, l'engagement pédagogique du Groupe dépasse la cadre de la nutrition, comme en Italie. Le projet *Ortoascuola* (potager à l'école) développé par Elior avec la start-up Growtheplanet combine le jeu et le digital pour apprendre aux enfants à s'occuper des plantes et à respecter les temps de la nature.

### g) Enrichir et faciliter le quotidien grâce au digital

Pour faciliter le quotidien des convives et de leurs familles, Elior Group a développé de nombreux outils digitaux inédits dans le secteur de l'enseignement. Ainsi, Elior est devenu la première société de restauration collective en France à proposer une application comme bon'App sur le marché scolaire privé français. Cette innovation permet notamment aux parents de consulter les menus du déjeuner de leur enfant, de s'informer sur les 14 allergènes majeurs, ou encore de régler leurs factures. En Espagne, ces mêmes services sont proposés par Educa App, déployée dans plus de 200 écoles. Pour les convives plus âgés, le smartphone devient un moyen de commande et de paiement. C'est pourquoi le Groupe a intégré à ses services l'application WeeklyConnect en France et Yoyo Wallet au Royaume-Uni. Loin d'être réservées aux convives, les nouvelles technologies sont aussi au service du personnel présent dans les établissements. Ainsi, en France, Elior a déployé des tablettes Kookiz dans près de 310 établissements scolaires afin de faciliter la gestion du restaurant (à l'aide de relevés quotidiens du plan de maîtrise sanitaire, du pointage des demi-pensionnaires, des commandes de repas, d'enquêtes flash...). L'application Eezytrace permet quant à elle la dématérialisation des autocontrôles d'hygiène.

#### 1.6.1.1.3 Le marché santé

##### a) Chiffres clés 2016-2017 :

- 1 182 millions d'euros de chiffre d'affaires (25 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 2 800 restaurants
- 600 000 convives par jour

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

##### b) Succès 2016-2017

**Espagne** - SARquavita a sélectionné Serunion pour assurer la restauration de presque 2 000 résidents sur plusieurs sites.

**États-Unis** - Le Louisiana Department of Health a confié à Valley la restauration de 1 300 résidents répartis sur cinq sites du Mississippi, notamment grâce une gestion automatisée des régimes.

**France** - Elior a consolidé son partenariat avec Gustave Roussy Cancer Campus Grand Paris avec une offre renouvelée et étendue pour le personnel, les patients et leurs proches.

**France** - Elior a développé un partenariat ambitieux autour de l'insertion et du handicap avec les Apprentis d'Auteuil, en ouvrant ses restaurants à des collégiens, des lycéens et des apprentis.

**France** - Sur les cinq sites du centre Robert-Doisneau de Paris qui mêlent seniors et personnes en situation de handicap, Elior accompagne désormais les 400 résidents dans leurs projets de vie.

**Royaume-Uni** - À l'hôpital de Bolton, Elior a ouvert trois nouveaux restaurants pour le personnel et les visiteurs, ainsi que des points de vente complémentaires.

##### c) Redonner aux patients le goût de se nourrir

Lors d'un séjour à l'hôpital, les repas devraient être une source de nutriments et de réconfort. Pour offrir aux patients une restauration de qualité qui atteigne ces deux objectifs, Elior Group associe donc recherche scientifique et culinaria. Le Groupe innove continuellement afin d'assurer une gastronomie de précision, en lien avec les besoins spécifiques des patients. En France, dans le domaine de la cancérologie, de nombreuses initiatives ont été mises en place pour répondre aux besoins nutritionnels des patients tout en intégrant les pertes d'appétit, les perturbations du goût et de l'odorat, et les difficultés à mastiquer causées par leurs traitements. Des menus spécifiques ont été testés à l'institut de cancérologie Jean-Mermoz à Lyon. Des chefs réputés sont également mis à contribution. À Gustave Roussy, premier

centre de lutte contre le cancer en Europe, Elior et Alexandre Bourdas, chef du SaQuaNa\*\*, se sont associés afin de créer une nouvelle offre de restauration pour redonner aux malades le goût de se nourrir. En parallèle, des tests ont eu lieu pour inventer de nouveaux goûts pour les patients atteints de cancer. Enfin, Elior parraine des recherches avec l'Institut Paul Bocuse pour mieux comprendre l'impact de la chimiothérapie sur les perceptions sensorielles. Aux États-Unis, le Groupe est également reconnu pour ses menus adaptés aux besoins nutritionnels et aux différentes diètes de chaque patient. Inspiré par ce savoir-faire, Arnot Health a confié, en février 2017, l'ensemble des services de restauration de ses trois centres hospitaliers de l'État de New York à Cura, filiale d'Elior North America.

#### d) Contribuer au mieux-être des séniors en Ehpad

Engagé pour la bientraitance des aînés, qui sont de plus en plus nombreux, Elior contribue à leur rendre la vie plus belle grâce à son offre culinaire et à de nombreuses innovations au service d'une plus grande convivialité. Aux États-Unis, dans le comté d'El Paso (Texas), Elior North America propose des recettes typiques du Sud et du Mexique afin de satisfaire les goûts spécifiques de ses convives. En France, Elior s'inspire de la restauration de ville pour renforcer le plaisir à table. Aux Augustines à Angers, Elior a donc créé une ambiance « Comme au restaurant » : le résident choisit son repas, et son plat chaud (grillade, crêpe, etc.) est préparé en salle, devant lui. Elior souhaite également développer dans les Ehpad français des menus gastronomiques spécialement étudiés pour créer l'événement et rythmer la vie des établissements accueillant les séniors. Ainsi, les résidents de l'Ehpad de Salvagnac ont pu découvrir cinq plats de fête créés par cinq chefs Elior accompagnés de Michel Sarran, chef toulousain doublement étoilé. Hors de la pause repas, Elior multiplie aussi les initiatives pour enrichir son offre de services à destination des personnes âgées. En France, le Groupe présente deux concepts innovants : Exhalia, un diffuseur de senteurs qui aide à stimuler l'appétit des séniors, et Dynseo, un programme de jeux de mémoire sur tablette qui leur propose des exercices ludiques et culturels, ainsi qu'un service de messagerie simplifié pour échanger avec leurs proches.

#### e) Œuvrer pour l'insertion

Prendre en compte le handicap dans toutes ses dimensions, telle est une des vocations d'Elior Group, tant pour ses convives que pour ses employés, notamment dans le secteur médico-social. Ainsi, au Village Saint-Michel, à Paris, Elior a déployé sa nouvelle offre Régal et vous, avec des solutions de restauration sur mesure pour accompagner le développement de l'autonomie des convives et faciliter les échanges autour d'animations ludiques et éducatives. Elior s'attache aussi à favoriser

l'insertion des personnes en situation de handicap dans ses cuisines centrales. Les cuisines centrales de Jemmapes, Varennes et Varize avaient ouvert la voie. Cette année, elles ont été suivies par celles de Villeneuve-la-Garenne et de l'ADAPEI 19. L'intégration concerne aussi les adultes éloignés de l'emploi. Avec Cuisine Mode d'Emploi de Thierry Marx, Elior défend l'égalité des chances en cuisine et intègre des jeunes sans diplôme, demandeurs d'emplois et personnes en reconversion professionnelle au siège de La Croix Rouge. Elior a également développé un partenariat ambitieux avec les Apprentis d'Auteuil, en ouvrant ses cuisines et restaurants aux collégiens, lycéens et apprentis du lycée Sainte-Thérèse et de l'unité de formation d'apprentis, implantés sur le site historique des Apprentis d'Auteuil à Paris.

#### f) Réinventer la pause à l'hôpital

Pour Elior Group, penser la restauration en établissement hospitalier, c'est participer à une réflexion autour des évolutions du monde hospitalier, avec une part grandissante de l'hospitalisation de jour. Le Groupe promeut donc une vision plus vaste de la pause à l'hôpital, avec des concepts innovants. En France, Rest'O Bulle l'Espace propose une pause réconfortante en salon ambulatoire. Cet espace salon clés en main offre des prestations conviviales et une signalétique cocooning réconfortantes pour les patients. En France encore, les visiteurs, les patients et le personnel hospitalier ont pu découvrir cette année quatre nouvelles cafétérias d'hôpital - créées en partenariat avec des enseignes de restauration commerciale telles que Columbus Café & Co ou Café et Compagnie - et une offre de restauration type *food truck*. À Gustave Roussy, TWENTY propose une offre de sandwichs sur mesure et le Bar Nespresso est un salon de thé et café particulièrement élégant et accueillant. En Espagne, Serunion offre avec Daily Break une parenthèse de bien-être à l'hôpital. Inauguré à l'hôpital universitaire San Juan d'Alicante et développé depuis dans cinq autres hôpitaux (à Laredo, Bilbao, Ecija et Madrid), ce nouveau concept de cafétéria propose un environnement et une restauration qui aide chacun à se changer les idées.

#### g) Servir les convives chez eux

Alors que tous les acteurs de la restauration s'interrogent aujourd'hui sur la meilleure façon de partir à la conquête du marché du portage à domicile, Elior Group est le premier à développer une solution d'envergure, en partenariat avec La Poste. Avec ce nouveau concept lancé en novembre 2017, Elior prend en charge la réalisation de repas qui sont ensuite livrés à domicile par les facteurs. Elior devient donc un acteur majeur du bien vieillir à domicile et contribue à lutter contre l'isolement des séniors. Aux États-Unis, Elior est le principal préparateur des repas livrés aux seniors Meals on Wheels, avec 60

cuisines réparties sur le territoire. Ce service est disponible dans de nombreuses grandes villes dont San Francisco, Detroit, Baltimore et Houston, et fournit aussi des lieux d'accueil des sans-abris à New York.

### 1.6.1.1.4 Le marché des services

#### a) Chiffres clés 2016-2017 :

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

Elior Services propose une gamme complète de prestations à valeur ajoutée répondant aux exigences des établissements de santé, des milieux industriels sensibles et des espaces commerciaux où la propreté et les services sont des composantes essentielles de la qualité d'image.

#### b) Succès 2016-2017

**France** - Les cinémas Gaumont-Pathé ont confié à Elior Services l'entretien d'environ 800 salles de projection, des halls d'accueil et des blocs sanitaires dans les 71 sites de son réseau.

**France** - Elior Services a remporté quatre cliniques privées supplémentaires du groupe Vivalto en région parisienne.

**France** - Le centre hospitalier universitaire de Toulouse a renouvelé sa confiance à Elior Services pour le bionettoyage de plusieurs sites.

**France** - Nexity a choisi Elior Services pour assurer la propreté et la gestion de ses résidences étudiantes à l'échelle nationale.

**France** - Elior Services a été référencée auprès des deux principales centrales d'achats publics en santé (UniHa et le Resah).

#### c) Un renforcement sur le marché des loisirs

Cette année, Elior Services a de nouveau démontré sa capacité à gérer des situations demandant des qualités d'adaptabilité et de réactivité. Puisque le marché des loisirs connaît de grandes variations dans ses pics d'activité en fonction des périodes (événements, particuliers, mercredi, week-end, vacances...), Elior Services répond de manière adaptée et ciblée en mobilisant des équipes à géométrie variable. Déjà reconnu pour son expertise par le Stade de France ou le stade Jean-Bouin à Paris, Elior Services renforce sa présence sur ce marché en signant un contrat avec la nouvelle salle modulable et polyvalente de Nanterre, la U Arena située à proximité du siège d'Elior Group. Elior Services développe également sa présence dans le secteur du cinéma. Auparavant responsable de la propreté d'un seul site

Gaumont-Pathé, Elior Services a remporté l'appel d'offre des 71 cinémas Gaumont-Pathé en France, pour l'entretien des salles de projection, halls d'accueil et blocs sanitaires. Convaincu par la qualité de l'offre et du relationnel assuré par Elior Services, Pathé-Gaumont a donc souhaité étendre cette prestation à l'ensemble de ses salles.

#### d) Le *facility management* en progression

À la fois expert dans le domaine de la propreté et du *facility management* (FM), Elior Services observe un essor des demandes croissant ces deux métiers, comme pour le siège d'EDF. Pour avoir démontré sa capacité à maîtriser un vaste panel de services afin d'accompagner ses clients dans la gestion de leurs lieux et de leurs publics, Elior Services est de plus en plus souvent sollicité pour des actions de soft FM. Ainsi, depuis 2012, Elior Services a instauré un véritable partenariat avec CRM Services, filiale du groupe SNCF. En plus de l'accueil des passagers dans huit salons Grand Voyageur, Elior Services assure la gestion des changements de billets des voyageurs, la mise en avant des promotions SNCF et une aide à la réservation de prestations complémentaires vendues par le groupe SNCF (hôtel, taxis, location de véhicule...). Elior Services se positionne également comme source d'inspiration et prescripteur en FM avec son eBook destiné aux directeurs immobiliers et aux directeurs d'environnement de travail, inspiré des tendances du secteur hôtelier. Il contient des idées d'actions concrètes pour optimiser la qualité de l'expérience client, à partir des principes d'aménagement de l'accueil, des espaces individuels et collectifs du secteur hôtelier.

#### e) L'innovation au service de l'efficacité des établissements de santé

Face à la concurrence, Elior Services mise sur l'innovation au service de l'efficacité de ses clients pour faire la différence. Elior Services a ainsi été référencée auprès des deux principales centrales d'achats publics en santé (UniHa et le Resah) avec une offre associant robotisation, objets connectés et numériques. Robots lavant une partie des sols ; objets connectés pour connaître les taux de remplissage des distributeurs sanitaires (savon, papier toilette...) en temps réel ; système communicant via un réseau wifi ou 3G afin d'améliorer la communication entre les équipes soignantes et celles d'Elior Services ; solution de collecte des déchets robotisée... la technologie est au service du confort des équipes et des patients. Afin d'assurer des prestations toujours plus efficaces et performantes, Elior Services a également déployé sur sites de nombreuses innovations : un chariot connecté pour optimiser la rotation des espaces ; l'application Easytraça pour permettre au client de suivre en temps réel les prestations Elior Services ; l'outil de suivi Fluigo afin d'optimiser les courses internes ; le système numérique Trapese qui permet la maîtrise des coûts de gestion des

déchets ; la plateforme de services spécifique au secteur de la santé qui permet de proposer des prestations de services en chambre liés au wifi et au multimédia... Et ce n'est pas fini ! Avec son challenge Novacio, Elior Services se fait incubateur de projets pour dessiner le futur des services en santé. Cette politique d'innovation constante et la possibilité de développer des solutions sur mesure a également séduit Ramsay Générale de Santé en France. Pour le premier groupe français d'hospitalisation privée, Elior Services a conçu deux *serious games* afin de développer un esprit de service partagé.

#### f) De nouvelles certifications

Elior Services a obtenu de nouvelles certifications confirmant son rôle d'expert. Si les conditions d'intervention de nos collaborateurs étaient déjà garanties par les certifications MASE de nos huit agences régionales, la nouvelle certification de l'agence de Bordeaux permet à Elior Services de confirmer l'amélioration permanente et continue de ses performances en matière de sécurité. La norme ISO 14001 SIEGE ESPS démontre la capacité d'Elior Services à proposer des prestations à l'impact limité sur l'environnement. La norme ISO 9001 est quant à elle maintenue pour l'ensemble des prestations de services de propreté dans le multisegment, pour les services d'hôtellerie de santé et de FM. Elior Services a également obtenu la certification QUALIPAYSAGE ESPACES VERTS pour ses activités de FM.

#### 1.6.1.2 L'activité de restauration de concession

##### Chiffres clés 2016-2017 :

- **1 774 millions d'euros de chiffre d'affaires** (28 % du chiffre d'affaires consolidé)
- 3<sup>e</sup> opérateur mondial
- Présent dans 14 pays
- 2 000 restaurants et points de vente
- 900 000 convives par jour
- 20 800 collaborateurs dans le monde

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

Le Groupe est le troisième plus grand opérateur mondial de restauration de concession. Le Groupe exploite des sites de concessions dans 14 pays d'Europe et d'Amérique.

Si ses marchés principaux sont la France, l'Italie, l'Espagne et les États-Unis, le Groupe exploite également sur des sites en sous-concession au Mexique, et en Allemagne, et dans une moindre mesure au Portugal, au Danemark, au Chili, en Colombie, en Belgique, au Luxembourg, à Saint-Martin et en République dominicaine. Aux États-Unis, le Groupe gère essentiellement des concessions dans des aéroports et des aires d'autoroute (*toll motorways*). Dans le cadre de cette activité, le Groupe propose des offres de restauration variées, allant du service à table à la vente à emporter, des boutiques et des services aux voyageurs et visiteurs, dans les aéroports, les aires d'autoroute, les gares, ainsi que dans d'autres sites tels que les parcs de loisirs.

##### *Les marques de la restauration de concession*

Le Groupe exploite des concessions de restauration et de boissons sous les marques détenues en propre, telles que L'Arche, Tout le monde à Table !, COMO ou Airea en *free flow*, La Pausa ou Pepito Grillo en service à table, Deli&cia, Briciole, Philéas ou Super Wild Coffee en restauration rapide, ainsi que sous des marques grand public par l'intermédiaire de contrats de franchise, telles que PAUL, McDonald's, Courtepaille, Costa Coffee, Five Guys, Burger King, Exki, Starbucks Coffee ou encore Wendy's et Dunkin' Donuts.

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

#### 1.6.1.2.1 Le marché aéroports

##### a) Chiffres clés 2016-2017 :

- **798 millions d'euros de chiffre d'affaires** (45 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N° 1 en France, en Espagne et en Italie
- 89 aéroports dans le monde
- 677 points de vente

Partenaire historique des aéroports européens, avec plus de 39 % de parts de marché en France, en Espagne et au

Portugal, le Groupe se développe rapidement en Italie et aux États-Unis. Sa stratégie est basée sur une parfaite connaissance des voyageurs, en particulier les *frequent flyers*, des tendances de consommation et des marques les plus appréciées. Elle lui permet de proposer aux aéroports la meilleure combinaison de marques internationales et régionales et des formats thématiques innovants pour offrir des services de qualité et variés à une clientèle multiculturelle.

### b) Succès 2016-2017

**Allemagne** - Areas sera désormais présent à l'aéroport de Berlin-Schönefeld, avec un point de vente à l'enseigne Kamps.

**Chili** - Areas a renouvelé le contrat pour six de ses restaurants à l'aéroport international Arturo-Merino-Benítez.

**Colombie** - L'aéroport de Bogota sera le premier dans le pays à accueillir un point de vente exploité par Areas.

**Danemark** - Ouverture des trois premiers points de vente d'Areas à l'aéroport de Copenhague, en partenariat avec des enseignes locales de centre-ville.

**Espagne** - Areas a renforcé ses positions dans les aéroports espagnols, ouvrant de nouveaux points de vente à Bilbao, Fuerteventura et Ibiza.

**États-Unis** - Areas a continué d'étendre sa présence à l'aéroport de Los Angeles avec huit nouveaux points de vente dans trois terminaux.

**États-Unis** - Minneapolis-Saint Paul est le dixième aéroport américain à accueillir des points de vente (au nombre de 15) gérés par Areas.

**France** - Areas a remporté un appel d'offres portant sur cinq points de vente dans les terminaux 2G, 2F2 et T1 de Paris-Charles-de-Gaulle.

**France** - Un accord de partenariat a été signé entre Areas et McDonald's pour la gestion de quatre points de vente à l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle pour une durée de 15 ans.

**Italie** - Areas a étendu sa présence à l'aéroport de Rome-Fiumicino avec l'ouverture de cinq nouveaux points de vente.

**Mexique** - Areas a remporté de nouveaux points de vente dans plusieurs aéroports à travers le pays, sous l'enseigne Aeromarket.

**Portugal** - Quatre nouveaux points de vente ont été remportés par Areas à l'aéroport de Faro.

Le trafic aérien continue de progresser à un rythme supérieur à celui de la croissance mondiale.

### c) De nouvelles destinations internationales et régionales

En 2017, Elior Group a poursuivi son développement dans les plus grands aéroports mondiaux. Aux États-Unis, Areas a ainsi gagné un contrat de dix ans portant sur la gestion de 15 restaurants au sein de l'aéroport de Minneapolis-Saint Paul. En France, Areas a également remporté un appel d'offres pour les terminaux 2G, 2F2 et T1 de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle pour cinq points de ventes et neuf ans. Areas a également renforcé sa présence à l'aéroport de Copenhague (Danemark) avec deux points de vente supplémentaires, et ouvert un espace Kamps à Berlin-Schönefeld, prenant ainsi pied dans le premier aéroport allemand. Enfin, le Groupe s'ouvre à un nouveau pays en exploitant huit points de vente pendant dix ans à l'aéroport de Bogota (Colombie), le troisième plus important d'Amérique latine. Elior Group a également développé sa présence dans différents pays où il était déjà présent, en gagnant de nouveaux espaces dans des aéroports régionaux. En France, Areas étend son activité dans les aéroports de Toulouse, Brest et Lyon. Au Portugal, Areas a remporté quatre nouveaux espaces de restauration à l'aéroport de Faro, et consolide ainsi sa position en tant qu'exploitant leader dans le troisième plus grand aéroport portugais.

### d) Marques mondiales et enseignes locales

Déjà partenaire des plus grandes enseignes, Elior Group étoffe son portefeuille en restauration de concession avec des marques reconnues internationalement comme Starbucks, Pizza Hut et McDonald's (en France). Cette année, l'inauguration d'un Burger King a marqué un tournant dans le renforcement de la présence d'Areas dans les aéroports de Bilbao et de Fuerteventura (aux îles Canaries). Le Groupe développe également ses partenariats avec des marques réputées nationalement, telles Panda Express ou Chik-Fil-A aux États-Unis ; et en ouvrant un Caffé Vergnano à l'aéroport de Rome. Les voyageurs souhaitant également profiter de leur pause en aéroport pour faire l'expérience de l'ambiance locale, Areas a établi des partenariats avec des marques locales tendance. À l'aéroport de Copenhague au Danemark, Areas s'est associé aux enseignes Retreat, 42Raw (concept danois vegan et gluten-free) et Bar Jacobsen (la 1<sup>ère</sup> marque danoise de bière artisanale du groupe Carlsberg). À l'aéroport d'Ibiza, en Espagne, ce sont deux enseignes bien connues des habitués de l'île qui assurent une pause inédite au sein du *food court STREET*: Pasteleria Mediterranea (viennoiseries et pâtisseries avec une offre sans gluten) et Can Terra, (célèbre pour ses tapas et brochettes pinchos). À l'aéroport de Lisbonne, O Mercado est un espace avec les meilleures marques et partenaires

du Portugal. Enfin, à l'aéroport de Minneapolis-Saint Paul, Areas poursuit sa stratégie en offrant un condensé de gastronomie locale avec l'enseigne The Cook and the Ox.

#### e) Des marques en propre comme en signature

Partenaire d'enseignes célèbres et d'acteurs locaux, le Groupe entretient sa différence en poursuivant et renforçant le développement de ses propres marques. Deli&Cia, concept premium de vente de produits à emporter, rencontre un grand succès depuis son lancement à l'aéroport de Palma de Majorque. Il compte désormais 17 implantations dans six pays différents et de nouvelles ouvertures sont prévues dans les mois à venir. Après avoir été inauguré l'année passée, le concept de coffee-shop premium Super Wild Coffee prend son envol en France et à l'international. À l'aéroport de Fuerteventura aux îles Canaries, cette alternative aux coffee shops traditionnels propose une offre de café de caractère couplée à une large gamme de produits frais, sains et gourmands. Areas a également créé le *food market* StrEAT à Ibiza pour rassembler quatre marques inspirées de la tendance *street food*.

#### f) La gastronomie d'excellence en aéroport

Cette année encore, Elior Group a été salué pour son aptitude à développer des concepts gastronomiques haut de gamme, vecteurs d'expériences uniques pour les voyageurs internationaux. Le Ferrari Spazio Bollicine ouvert par Areas dans trois aéroports italiens a remporté le premier prix Monde (en plus du premier prix Europe) dans la catégorie « bar à vin de l'année » aux Airport FAB Awards 2017. Un nouveau concept a également vu le jour à l'aéroport de Bilbao : Exploring the World from Bilbao. Areas s'est ici associé au célèbre chef Ricardo Pérez pour proposer un parcours original à travers la gastronomie du monde entier et une sélection de spécialités basques qui ont fait la renommée de son fameux restaurant de La Alhondiga, dans le centre-ville de Bilbao.

#### g) Être connecté aux voyageurs grâce au digital

En phase avec son époque, Elior Group multiplie les initiatives digitales pour satisfaire des voyageurs de plus en plus connectés et renforcer l'efficacité de ses points de vente à travers le monde. Sur les Smart Kiosk, les convives peuvent commander et payer avant de récupérer leur menu dans une zone dédiée au service. Des écrans informent le convive lorsque la commande est prête, évitant ainsi la queue sur le point de collecte. Autant de stress en moins et de temps en plus pour les voyageurs ! Areas a aussi développé un système de *click & collect* : la commande et le paiement peuvent se faire sur mobile, avant de récupérer sa commande sans faire la queue. Enfin, des terminaux de vente sur tablette ont également été mis en place afin de permettre aux équipes de mieux gérer les commandes. Toutes ces initiatives visent à

accueillir rapidement l'ensemble des convives potentiels, et faire face efficacement à des fluctuations de trafic particulièrement intenses dans les aéroports.

#### 1.6.1.2.2 Le marché autoroutes

##### a) Chiffres clés 2016-2017

- 586 millions d'euros de chiffre d'affaires (33 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N° 1 en France et en Espagne
- 220 aires d'autoroute dans le monde

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

Pour répondre aux attentes de clientèles très différentes (familles, voyageurs pour affaires, chauffeurs-routiers...), le Groupe développe une offre diversifiée de restauration, de boutiques et de services : le restaurant Tout le monde à Table ! qui succède aux historiques cafétérias L'Arche, des *food courts*, des *corners* et des mini-supermarchés pour une restauration sur place ou la vente de produits à emporter. Les concepts propres et les partenariats noués avec un large éventail de partenaires de centre-ville permettent de s'adapter aux spécificités de chaque aire.

##### b) Succès 2016-2017

**Allemagne** - Tank & Rast a confié deux nouvelles concessions à Areas, pour un total de 34 aires.

**France** - Areas a totalement rénové l'air de Limours-Janvry pour Vinci, d'un point de vue commercial comme architectural, en partenariat avec Total.

**Portugal** - La coentreprise entre Areas et le concessionnaire autoroutier Brisa assurera la gestion de 14 aires jusqu'en 2035.

**États-Unis** - En première ligne lors des évacuations liées à l'ouragan Irma, les équipes d'Areas sur le Florida Turnpike ont parfaitement rempli leurs missions.

##### c) Une nouvelle ère pour les autoroutes

Sur les aires d'autoroutes concédées à Elior Group, l'année 2017 a été marquée par de grands travaux de rénovations. De nombreuses aires gérées par Areas ont fait peau neuve, notamment en France, afin de mieux accueillir les voyageurs et assurer une croissance du chiffre d'affaires

# 1 Elior Group

## Les activités et les stratégies

avec des offres plus séduisantes. En France, de nouvelles aires ont également été ouvertes telles que Poitiers-Chincé, Bourges-Marmagne ou Saint Rambert d'Albon-Est. Areas intensifie également sa présence sur le marché autoroutier au Portugal, en créant une co-entreprise avec Brisa, numéro un des concessions autoroutières au Portugal. Brisa Areas do Serviço exploitera directement 14 des 25 aires d'autoroutes du réseau portugais de Brisa jusqu'à 2035. En Allemagne, Tank & Rast a confié à Areas deux aires d'autoroutes nouvellement ouvertes en Allemagne, portant ainsi à 34 le nombre d'aires d'autoroutes exploitées par le Groupe outre-Rhin.

### d) Des équipes toujours plus engagées pour les convives

En 2017, l'amélioration de l'expérience client en restauration de concession s'est appuyée sur une refonte des espaces, mais aussi sur le déploiement d'une stratégie ambitieuse qui place le consommateur au cœur du projet d'Areas. Professionnalisation des équipes, management participatif, développement des initiatives individuelles et des comportements exemplaires en Europe du Nord, PassionClients est une démarche à 360° qui repose sur une grande variété d'outils et d'actions. Un an après son lancement, quelques 1 700 collaborateurs d'Areas ont pu bénéficier d'une formation et l'outil de mesure NPS (Net Promoter Score) poursuit son déploiement. Afin de promouvoir l'initiative et l'engagement des collaborateurs, Areas s'est aussi doté d'une nouvelle académie où chacun peut acquérir de nouvelles compétences en techniques de ventes et relationnelles. En Espagne, Areas motive et implique ses collaborateurs à travers les projets A500 et Personas 2020. Avec A500, 220 équipes concourent pour obtenir les meilleurs scores en NPS, excellence opérationnelle et vente. Ce jeu interne a entraîné une forte mobilisation, avec plus de 100 000 questionnaires NPS récupérés. Aux États-Unis, Areas a lancé le programme AreasConnect où formations, actions de communication et reconnaissance interne ont pour objectif d'améliorer l'expérience client. AreasConnect a déjà permis une mobilisation des équipes très efficace, avec une augmentation du nombre de ventes et du ticket moyen.

### e) Une nouvelle expérience en passant à table

Marque historique du Groupe, L'Arche se métamorphose pour renouveler l'expérience des convives. Tout le monde à Table ! réinvente la cafétéria d'autoroutes avec un design moderne et aéré. Corners, îlots de desserts, parcours de vente intuitifs inspirés du libre-service... ce nouveau concept a été inauguré en France sur l'aire de Limours-Janvry et au Portugal sur l'aire d'Alcacer. Il sera bientôt déployé dans de nombreuses aires d'autoroutes gérées par Areas. Le Groupe prépare également de nouveaux concepts qui verront le jour en 2018 pour répondre toujours mieux aux attentes des voyageurs, comme par

exemple une boulangerie premium ou une sandwicherie tendance.

### f) S'adresser aux jeunes voyageurs

Pour inciter les enfants à prolonger la pause sur autoroute et rendre leur voyage plus agréable, Areas a lancé sur ses aires d'autoroute françaises le jeu L'Arche Mission Zoo. Cette application ludique, conçue en partenariat avec la chaîne de télévision Gulli, s'adresse aux enfants de 4 à 10 ans et les plonge dans un voyage en réalité augmentée au cœur de la savane africaine. Les enfants doivent se lancer à la recherche des animaux cachés dans les cafétérias L'Arche pour les récupérer en réalité augmentée. Cette application est téléchargeable gratuitement sur App Store et Google Play.

### 1.6.1.2.3 Le marché gares, villes et loisirs

#### a) Chiffres clés 2016-2017

- 390 millions d'euros de chiffre d'affaires (22 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N° 1 de la restauration dans les gares en France
- 84 gares en Europe

#### b) Gares

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

#### Succès 2016-2017

**Espagne** - Areas est devenu le principal opérateur de restauration à la gare de Sants, à Barcelone, avec l'ouverture de deux nouveaux points de vente.

**France** - Areas a ouvert en gare de Versailles-Chantiers son premier Super Wild Coffee, concept développé en interne, assorti d'un PAUL et d'un monop'daily.

**France** - Les voyageurs transitant par la Gare du Nord peuvent désormais profiter des services de livraison et de fidélisation de l'application Wiish imaginée par Areas, et interagir avec les concepts de restauration proposés dans la gare, avant, pendant et après leur passage.

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

accompagne la stratégie des concessionnaires d'aménagement des gares en espaces de vie, conviviaux et rassurants.

### De nouvelles ouvertures, et d'autres à venir

Pour Areas en Europe du Nord, l'année 2016 avait été marquée par le gain de nombreux contrats et le rachat des activités d'Autogrill en gare en France. L'année 2017 a donc été marquée par des travaux et par la préparation du déploiement de nouvelles offres, pour près des deux tiers des gares où Areas est présent. Le chantier le plus conséquent a été celui de la restructuration complète de la Gare du Nord, qui dévoilera prochainement au public ses nouveaux concepts. À Barcelone, en Espagne, Areas est devenu le premier opérateur de restauration à la gare de Sants, l'une des plus importantes gares espagnoles en nombre de voyageurs, avec l'ouverture du nouveau COMO. En Italie, Areas se lance à la conquête des gares et est confiant sur les perspectives promises par ce secteur à fort potentiel.

### Des services interactifs pour enrichir l'expérience client

Aujourd'hui, le digital est un moyen incontournable pour dynamiser l'offre et pour répondre aux attentes des voyageurs en terme d'efficacité, de fluidité et de souplesse du service. Porté par les plus jeunes - les générations Y et Z - il touche déjà l'ensemble des cibles. C'est pourquoi il est un pilier majeur des projets de restauration développés par Areas, notamment dans les gares. Ainsi, Areas a créé et expérimenté Wiiish à la Gare du Nord (France). Cette application intelligente propose en quelques clics tout un bouquet de services innovants qui facilitent le voyage : *click & collect*, répertoire qui oriente en temps réel, dispositif de fidélisation interactif qui permet la communication, l'information et la réaction... Pour la première fois, Wiiish donne accès à tous les produits disponibles dans et hors des espaces de restauration gérés par Areas, pour en disposer en gare comme on veut, quand on veut, et sans file d'attente. À la gare de Montpellier, Areas a également expérimenté les tables connectées Awadac. Avec elles, les voyageurs peuvent consulter les menus en différentes langues, prendre connaissance des caractéristiques des plats (allergènes...), passer commande, appeler le serveur, évaluer la qualité du service, consulter les horaires de trains et même disposer d'applications ludiques. Rapprochant le convive de la cuisine grâce à la digitalisation, les tables connectées sont un gage de tranquillité pour les voyageurs pressés, qui gardent ainsi la maîtrise de leur temps. Ce premier test ayant été un succès, Elior Group s'est rapproché d'Awadac afin de développer et déployer la technologie plus largement.

### Répondre aux attentes de tous les voyageurs

L'une des grandes forces d'Elior Group est de proposer des solutions qui prennent en compte les besoins de chaque voyageur ou visiteur de la gare, du matin (tôt) au soir (tard). La variété des offres proposées par Areas - cafétéria, self-service, grill et vente à emporter - repose sur un ensemble harmonieux d'enseignes renommées, de marque en propre et de concepts portés par des personnalités de la gastronomie locale ou internationale. De l'homme d'affaires attendant le départ de son TGV au riverain qui transite quotidiennement par la gare entre son domicile et son lieu de travail, chaque voyageur ou visiteur peut trouver une solution répondant à ses attentes. Cette année, c'est une marque en propre du Groupe qui a su conquérir de nouveaux publics. D'abord lancé sur le marché des autoroutes, COMO a fait sa première apparition sur le marché ferroviaire à la gare de Sants à Barcelone (Espagne). Ce concept propose une restauration sur place ou à emporter, mettant en avant des produits sains et de qualité ainsi qu'une cuisine d'inspiration méditerranéenne.

### c) Ville et loisirs

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

### Succès 2016-2017

**Allemagne et France** - Areas a étendu son partenariat avec Pierre & Vacances-Center Parcs avec pour objectif à court terme le doublement du chiffre d'affaires.

**États-Unis** - STARR Catering Group a entièrement repensé la programmation culinaire de la National Gallery of Art (Washington, D.C.), ouvrant notamment le Terrace Café.

**États-Unis** - La New York Historical Society abrite le restaurant saisonnier Storico et le Parliament Espresso and Coffee bar, conçus pour et avec le musée par STARR Catering Group.

**France** - Après le gain de l'appel d'offres pour Paris Expo Porte de Versailles, les équipes d'Areas ont commencé à déployer leurs nouvelles offres, dont un inédit café de l'innovation PAUL.

**Italie** - Areas est désormais présent à la Fiera di Milano, avec l'ouverture d'un point de vente à l'enseigne Briciole Green.

**Royaume-Uni** - Elior contribue désormais aux prestations d'hospitalité proposées à 3 000 convives par le Sunderland AFC pour ses matchs à domicile, au Stadium of Light.

### Une offre ambitieuse pour les parcs d'expositions et les foires internationales

En 2017, le Groupe a conforté son leadership sur le marché des parcs d'exposition en Île-de-France, ainsi qu'en Catalogne où il est prestataire des deux parcs d'exposition de la Fira de Barcelona. Concessionnaire du Parc des Expositions de la Porte de Versailles, le Groupe a affirmé sa volonté de concentrer des marques de centre-ville, de proposer des unités modulaires selon la taille des manifestations, et d'intégrer une offre éphémère en adéquation avec chaque événement. Sur ce site, Areas a ouvert un restaurant McDonald's premium et une version inédite de PAUL. Exclusif à Viparis, Le Café de l'Innovation PAUL est un concept unique, au design épuré et équipé d'un pétrin et d'un fournil. En Italie, Areas a fait son entrée sur le marché des foires, en inaugurant un nouvel espace de restauration à la célèbre Fiera di Milano : Briciole Green. Cette version verte du concept Briciole, développé en interne, propose des salades et des smoothies frais.

### Areas part en vacances

Areas investit le segment des loisirs comme axe de développement stratégique. Déjà présent aux côtés de Center Parcs, Areas renforce ses positions avec la signature d'un contrat jusqu'en 2031 pour la France et l'Allemagne. En Allemagne, trois nouveaux parcs seront ainsi confiés à Areas en 2018, permettant de doubler

l'activité dans ce pays. Center Parcs a été particulièrement convaincu par les prestations du Groupe et sa politique d'innovation constante. En 2017, Areas a en effet accompagné l'ouverture du hameau exclusif Forest Lodge au Center Parcs lorrain Les Trois Forêts (France), en proposant des tables connectées équipées de tablettes pour passer commande, payer l'addition ou jouer. Areas avait aussi choisi d'intégrer une sélection de plats du Forest Lodge Café dans l'offre de restauration livrée Deli'very, particulièrement appréciée des vacanciers.

### Un nouveau segment de marché aux États-Unis

Aux États-Unis, le marché villes et loisirs d'Elior Group est en plein développement. Spécialisée dans la restauration haut de gamme et événementielle, la filiale d'Elior North America, STARR Catering Group, a planté son drapeau au cœur de Washington, D.C., à la National Gallery of Art. Elle exploitera pendant dix ans les quatre restaurants et cafés des deux ailes du prestigieux musée du National Mall. Elle a également investi la New York Historical Society avec un restaurant et un café en parfaite harmonie avec le lieu. Elior assure aussi la gestion du Hudson Garden Grill au New York Botanical Garden, une pause culinaire qui renforce l'expérience du visiteur. Enfin, en avril 2017, Elior Group a annoncé l'acquisition, via Elior North America, de Lancer Hospitality, société américaine spécialisée dans la restauration collective de sites culturels, de parcs d'attractions (y compris des zoos), de centres d'affaires, d'établissements scolaires et d'établissements de santé.

## 1.6.2 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Groupe poursuit une stratégie centrée sur le métier de restaurateur avec deux activités : la restauration collective et la restauration de concession ; le Groupe opère également une activité de services (propriété et *facility management*), principalement en France.

La stratégie du Groupe s'appuie sur trois principes :

- rester focalisé sur un nombre restreint de pays ; ce principe est d'autant plus vrai que les marchés ciblés par le Groupe sont des marchés locaux et les synergies opérationnelles très limitées d'un pays à l'autre ;
- atteindre une position de leader, soit au niveau d'un pays, soit au niveau de plusieurs segments de marchés lorsque le pays a une taille significative comme les États-Unis ;
- équilibrer le mix géographique et / ou des différents segments de marché afin d'éviter de trop fortes variations du chiffre d'affaires du Groupe en cas de mauvaise performance d'un pays ou d'un segment de marché.

Le Groupe ambitionne d'être le restaurateur de référence reconnu pour la qualité de ses offres et l'expérience innovante proposée à ses convives. Sa stratégie de différenciation repose sur une approche marketing et digitale innovante centrée sur l'expérience clients.

Le développement du Groupe passe également par un stratégie de croissance externe, essentiellement en restauration collective aux États-Unis et au Royaume-Uni.

L'innovation est également au cœur de la stratégie de développement. À travers un processus structuré et intégré aux opérations, elle contribuera à l'efficacité opérationnelle et à la qualité de l'offre et de l'expérience proposées aux clients et aux convives.

La mise en œuvre de cette stratégie passera par une organisation efficace, une équipe renforcée et par un plan de transformation dont les résultats pourront être mesurés dans le temps. La feuille de route pour les trois prochaines années sera élaborée au premier semestre 2018, approuvée par le conseil d'administration et présentée en externe au début de l'été 2018. Elle sera le fruit d'un travail collectif, partagée par la direction générale et les équipes opérationnelles.

### 1.6.2.1 Stratégie sur le marché de la restauration collective

La taille du marché de la restauration collective sous-traitée est estimée à 150 milliards d'euros.

Le taux de sous-traitance moyen au niveau mondial est de l'ordre de 35 %, ce qui implique un marché sous-jacent estimé à 430 milliards d'euros. Les pays où le taux de sous-traitance est le plus élevé sont l'Italie, le Japon, le Royaume-Uni et la Turquie ; en revanche les zones géographiques où le taux est le plus faible sont principalement dans les pays émergents, comme la Chine et l'Inde. Le taux d'externalisation aux États-Unis est de l'ordre de 35 %.

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

- c'est un marché en croissance ;
- 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 bénéfices particuliers pour les entreprises clientes ;
- c'est un marché spécifique ; les appels d'offre de restauration sont rarement couplés à d'autres prestations de services, particulièrement en Europe continentale, à l'exception principale du marché de la santé ;
- c'est un marché avec peu de barrières à l'entrée, à l'exception du marché de l'éducation qui nécessite des investissements en cuisines centrales. Dans beaucoup de pays, de grands groupes côtoient de nombreux acteurs de taille plus petite ;
- enfin, c'est un marché où les attentes des convives évoluent rapidement : restauration à emporter, restauration thématique, information plus complète sur la provenance des aliments et le niveau d'allergènes des plats servis... Pour répondre à ces attentes, le digital constitue une composante indispensable, notamment pour les *millenials* qui représentent les cibles de recrutement principales des grands entreprises clientes du Groupe.

En restauration collective, la stratégie du Groupe vise à poursuivre sa croissance organique en Europe continentale et à croître plus fortement au Royaume-Uni et aux États-Unis en mêlant développement interne et acquisitions ciblées.

En termes d'offre de service, le Groupe vise à développer de nouveaux concepts (restauration rapide, plats à emporter, foyers étudiants...) tout en poussant la digitalisation de l'expérience convives et en proposant de nouveaux services (type *click & collect*). Le recours à des marques fortes en franchise, mais aussi le développement des marques en propre, domaine où le Groupe a joué un

rôle de pionnier, se poursuit pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs.

### 1.6.2.2 Stratégie sur le marché de la restauration de concession

La taille du marché de la restauration de concession est estimée à 25 milliards d'euros.

Le marché devrait continuer à croître, porté notamment par le développement du trafic érien qui doit doubler d'ici 2034, soit une augmentation moyenne annuelle de 3,8 % (source IATA).

En restauration de concession, les opérations du Groupe sont regroupées dans une branche active au niveau mondial sous la marque Areas ; le Groupe se positionne ainsi pour tirer profit du développement du trafic aérien et de l'importance croissante des services commerciaux dans la qualité perçue d'un aéroport, d'une gare ou d'une aire d'autoroute.

Sur ce marché, la stratégie du Groupe vise à conforter les positions du Groupe en Europe continentale et à croître plus fortement aux États-Unis.

En matière d'offre de services, le Groupe adopte une approche globale du consommateur nomade intégrant les codes et pratiques du digital afin d'aller au-delà de la restauration sur place pour offrir une palette complète de produits et de services permettant d'augmenter la fréquentation des sites et la valeur du ticket moyen. Il continue d'inventer de nouvelles propositions associant plusieurs offres de restauration et de *retail*, aidant les voyageurs à tirer le meilleur parti de leur temps. Les espaces de restauration de la Gare du Nord à Paris constituent de ce point de vue une référence en matière de diversité d'offres et de services aux voyageurs, *digital enabled*. L'application Wiiish donne en effet accès à tous les produits servis en gare en facilitant la vie des voyageurs.

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

### 1.6.3 LES ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

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

#### 1.6.3.1 Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs

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

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

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

###### a) En Europe

Dans les pays où le Groupe est présent, le marché de la restauration collective est estimé à plus de 40 milliards d'euros, dont environ 20 milliards seulement ont été externalisés. Dans la plupart de ces pays et marchés, le Groupe a été capable d'atteindre une taille critique et de se positionner parmi les principaux acteurs. Ces positions concurrentielles de premier plan, 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, ont été rendues possibles notamment grâce à une organisation décentralisée qui permet de valoriser une culture entrepreneuriale locale tout en bénéficiant de la puissance d'un grand groupe international.

Ainsi, sur la base du chiffre d'affaires 2016-2017, le Groupe estime être :

- en France, co-leader dans l'activité de restauration collective et leader dans deux segments sur trois ; leader dans le domaine de la restauration de

concession, et leader dans les services de propriété du marché santé ;

- dans la péninsule ibérique, leader à la fois dans le domaine de la restauration collective et dans le domaine de la restauration de concession ;
- en Italie, leader en restauration collective et en restauration de concession sur le marché aéroports ;
- au Royaume-Uni, le 4<sup>e</sup> acteur en restauration collective compte tenu des acquisitions effectuées lors des deux derniers exercices.

###### b) Aux États-Unis

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

##### 1.6.3.1.2 Des dynamiques de marchés attractives en restauration collective et services

Le Groupe est présent sur des marchés bénéficiant d'un fort potentiel de croissance. En Europe, le marché accessible de la restauration collective externalisée dans lequel le Groupe exerce des activités est estimé à environ 20 milliards d'euros par le Groupe en 2017. Aux États-Unis, le marché accessible de l'activité de restauration collective est évalué à près de 84 milliards d'euros, dont seulement 33 milliards externalisés. Les marchés enseignement (au Royaume-Uni notamment) ou santé (Royaume-Uni, Espagne ou Italie) présentent également de forts potentiels, avec des taux d'externalisation inférieurs à 50 %.

Chacun des marchés de la restauration collective et des services dans lesquels le Groupe évolue bénéficie de solides relais de croissance :

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

### 1.6.3.1.3 Des fondamentaux de marché solides dans la restauration de concession

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

- sur le marché aéroports, le Groupe estime que la croissance sera soutenue par l'augmentation globale du trafic de passagers dans les prochaines années ;
- sur le marché autoroutes, l'augmentation de la taille des installations (conséquence notamment du regroupement au sein d'un seul bâtiment des services de restauration et des activités de vente au détail) permet aux restaurateurs concessionnaires d'offrir, au-delà des services *food and beverage*, des services de vente au détail ou des services de distribution

d'essence ; par ailleurs, la reprise économique dans les pays du sud de l'Europe, notamment en Espagne, est accompagnée d'une hausse du trafic de véhicules sur les autoroutes ;

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

### 1.6.3.2 Une complémentarité entre les activités de restauration collective et de restauration de concession, qui offre de multiples relais de croissance

#### 1.6.3.2.1 Deux piliers aux caractéristiques complémentaires

Le Groupe est présent sur deux activités complémentaires que sont la restauration collective d'une part, et la restauration de concession, d'autre part.

##### Synergies commerciales

La complémentarité des activités du Groupe est illustrée par des synergies croissantes, notamment dans la valorisation des marques et concepts proposés en restauration de concession auprès des clients en restauration collective. Le Groupe s'appuie ainsi sur ses relations avec les enseignes de restauration exploitées par le Groupe sous franchise pour introduire des offres de *snacking* ou de repas à emporter dans la restauration collective, proposant certaines de ces enseignes, notamment celles opérées en franchise exclusive telles que Paul ou Exki. Ces offres de marque constituent des éléments de différenciation et d'attractivité forts et permettent d'augmenter à la fois la fréquentation et la valeur du ticket moyen, comme cela a été constaté dans le marché entreprises au Technocentre de Renault à Guyancourt (Paul) et sur le site de BNP Paribas à Issy-les-Moulineaux (Bonsens). De même, le savoir-faire du Groupe en matière de restauration collective est notamment mis à profit dans le marché ville et loisirs de l'activité de restauration de concession, par exemple, dans le cadre du contrat avec Center Parcs.

## Achats

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

## Saisonnalité

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

## Modèles économiques

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

## Image et réputation

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

### 1.6.3.2.2 De multiples relais de croissance sur l'ensemble des activités grâce à une capacité d'innovation accrue

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

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

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

#### Des géographies et marchés complémentaires

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

Par ailleurs, le développement géographique du Groupe, aujourd'hui présent dans 16 pays, a permis de diminuer la part relative de la France dans son chiffre d'affaires, qui en représente 44 % sur l'exercice clos le 30 septembre 2017. La poursuite en 2017 de la politique de croissance externe du Groupe en restauration collective, avec les acquisitions successives de CBM Managed Services, Corporate Chefs, Lancer Hospitality aux États-Unis, MegaBite Food Services et CRCL en Inde, et les petites acquisitions *bolt-on* aux États-Unis et au Royaume-Uni ont encore réduit le poids de la France dans le mix géographique du Groupe. Les USA sont devenus le deuxième marché du Groupe, représentant ainsi 19% de son chiffre d'affaires au 30 septembre 2017.

#### 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 2017, les cinq plus grands clients du Groupe en restauration collective ont représenté moins de 7 % du chiffre d'affaires de son activité restauration collective. Au cours du même exercice, les cinq plus grands contrats en restauration de concession ont représenté quant à eux 38 % du chiffre d'affaires de son activité restauration de concession.

La solidité et la stabilité du modèle économique du Groupe sont également favorisées par les modalités contractuelles en restauration collective, ainsi que par l'existence de relations stables et durables avec un nombre important de grands clients. Une partie importante des contrats de restauration collective inclut en effet des clauses de renouvellement automatique et des clauses d'indexation basées sur le prix de certaines matières premières ainsi que sur le coût de la main d'œuvre. Par ailleurs, le Groupe entretient des relations de très longue date avec un certain nombre de grands groupes internationaux tels qu'Airbus, Lloyd's of London, ABB, ou L'Oréal. Pour l'exercice clos au 30 septembre 2017, le taux de rétention est de 93 %.

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

#### **1.6.3.4 Une capacité éprouvée de création de valeur 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 800 millions d'euros en année pleine.

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

Les opérations de croissance externe ont permis au Groupe de créer des 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 estime être en 5<sup>e</sup> position à la fin de l'exercice 2016-2017.

#### **1.6.3.5 Une performance financière solide, alliant croissance, profitabilité et génération de trésorerie**

Depuis sa création, le Groupe a prouvé sa capacité à délivrer une croissance rentable et à générer de la trésorerie opérationnelle, et cela même dans un environnement macro-économique difficile, en particulier en Europe.

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

###### **Une chaîne d'approvisionnement maîtrisée**

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

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

###### **Une structure de coûts sous contrôle permanent**

Le Groupe considère sa capacité à contrôler ses coûts et à améliorer son efficacité opérationnelle comme une priorité et une mesure-clé du succès de sa gestion, en particulier dans les activités de restauration collective et de services.

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

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

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

#### **Une performance financière solide**

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

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

Le modèle d'organisation du Groupe, très décentralisé, permet de maintenir un esprit entrepreneurial parmi les

équipes de management. Celles-ci partagent les objectifs de performance financière du Groupe, ainsi qu'un certain nombre d'initiatives stratégiques, mais restent autonomes d'un point de vue opérationnel et commercial, ce qui constitue un facteur de dynamisme et d'agilité.

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

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

### 1.6.4.1 Le marché de la restauration collective

Le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée sur l'ensemble des pays où il est présent, hors États-Unis et Inde, (France, Espagne, Italie, Royaume-Uni et Portugal) représente un chiffre d'affaires d'environ 21 milliards d'euros en 2016, contre environ 17 milliards d'euros en 2008 (source : Gira). La France, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne représentent 61 % du marché externalisé de la restauration collective en Europe et plus de 70 % hors Turquie et Russie. Malgré un contexte économique incertain en Europe ces dernières années, le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée (dans les pays où il est présent) a maintenu un rythme de croissance stable, estimé à un taux annuel de 2,3 % depuis 2010 (source : Gira).

Aux États-Unis, le Groupe estime le marché de la restauration collective externalisée à près de 49 milliards de dollars, avec des taux de croissance supérieurs dans les secteurs de l'éducation et de la santé pour seniors (environ 4,5 % et 6 % respectivement) qui sont les cibles de développement prioritaires du Groupe.

#### 1.6.4.1.1 Le marché entreprises

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

Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché entreprises, en dehors du marché de la défense, a représenté, en 2016, environ 37 % de l'ensemble des ventes de la restauration externalisée, en croissance de près de 2 % par rapport à 2015.

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

#### 1.6.4.1.2 Le marché enseignement

Avec un chiffre d'affaires cumulé de près de 5,5 milliards d'euros, le marché enseignement représente, avec un peu plus de 27 % de la restauration collective externalisée, le second segment du marché de la restauration collective externalisée dans les pays européens où le Groupe opère (sources : Gira et études internes).

Le marché enseignement comprend à la fois l'enseignement primaire, secondaire et supérieur, public et privé. En 2016, le secteur privé représentait 45 % du marché enseignement en France, contre 55 % pour le secteur public (source Gira).

De plus, le Groupe estime que le marché enseignement a représenté, en 2016, environ 32 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées aux États-Unis.

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

#### 1.6.4.1.3 Le marché santé et social

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

En France, pays qui constitue le premier marché santé-social européen pour la restauration collective externalisée, les segments santé et social représentaient respectivement 11 % et 20 % du chiffre d'affaires total externalisé de la restauration en 2016 (source Gira). Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché santé et social a généré, en 2016, environ 21 % du montant total des ventes de restauration externalisée.

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

#### 1.6.4.1.4 Les marchés géographiques

*Sauf indication contraire, les données de marché présentées dans cette section sont issues des rapports du*

*Gira (notamment Espagne, France, Italie), des données publiques, des hypothèses et des estimations considérées comme raisonnables par le Groupe ou encore fondées sur des études d'organismes externes menées à la demande du Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire.*

#### a) France

Avec un chiffre d'affaires estimé à plus de 6,9 milliards d'euros en 2016 (source : Gira), le Groupe estime que la France constitue le deuxième marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent, derrière le Royaume Uni.

Le taux d'externalisation est d'environ 38 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 18,2 milliards d'euros en 2016, en croissance de 2 % sur un an. Le Groupe considère que le marché français a bénéficié d'une croissance soutenue de près de 2 % par an, depuis 2010. Le Groupe estime, par ailleurs, qu'il existe un potentiel significatif de croissance organique sur le marché de la restauration collective en France, notamment sur les marchés de l'enseignement, et du social qui représentent près de 70 % des volumes de repas encore internalisés. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, ce dernier estime que le marché français de la restauration collective externalisée pourrait augmenter à un taux annuel moyen d'environ 2 % sur la période 2016-2018.

Le marché entreprises (hors administration et secteur public) en France est bien développé, avec 92 % des repas externalisés en 2016, pour un marché externalisé d'environ 2,3 milliards d'euros. Sur les marchés publics captifs (défense, pénitentiaire..), les taux d'externalisation ont connu une nette augmentation sur la période allant de 2008 à 2016, en passant de 14 % à 26 %. Le Groupe estime, en revanche, que les taux d'externalisation des marchés enseignement (particulièrement dans le secondaire) et santé-social demeurent faibles : 31 % et 27 % en valeur en 2016. Les marchés externalisés des segments enseignement et santé-social représentent respectivement 1,8 milliard d'euros et 2,3 milliards d'euros en 2016. Le Groupe estime que les segments enseignement et santé-social devraient croître à un rythme annuel de 2 % d'ici à 2018.

#### b) Espagne

Avec un chiffre d'affaires estimé à près de 1,9 milliards d'euros en 2016 (source : Gira), l'Espagne constitue, avec 9 % du total, le quatrième marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent.

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

En 2016, les taux d'externalisation de la restauration collective en Espagne sont inégaux : le Groupe estime qu'il est de plus de 63 % sur le marché enseignement, de près de 52 % sur le marché entreprises, incluant les administrations publiques et de seulement 36 % dans le marché santé-social. Le Groupe estime que le faible taux d'externalisation sur certains marchés en Espagne laisse présager des perspectives de croissance sur ces derniers.

#### c) Italie

Avec un chiffre d'affaires globalement stable depuis 2014 et estimé à près de 4,1 milliards d'euros en 2016 (source : Gira), le Groupe estime que la l'Italie constitue, avec 20 % du total, le troisième marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent.

Le taux d'externalisation est d'environ 64 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 6,5 milliards d'euros en 2016, ce qui fait de l'Italie le marché le plus mûr en Europe. Les principaux marchés de la restauration collective en Italie sont : le marché entreprises, le marché enseignement et le marché santé, représentant respectivement 31 %, 30 % et 39 % du chiffre d'affaires global de la restauration collective en 2016. Le Groupe estime que le marché italien de la restauration collective est caractérisé par des niveaux élevés d'externalisation sur les lieux de travail avec un taux de 78 % et de plus de 96 % hors administrations publiques et dans l'ensemble du marché enseignement (environ 70 %). Le Groupe estime qu'avec un taux d'externalisation de seulement 48 % en 2016, le marché santé et social présente une marge de progression importante.

#### d) Royaume-Uni

Avec un chiffre d'affaires de près de 6,3 milliards de livres en 2016 (source : études internes), le Groupe estime que le Royaume-Uni constitue, avec 36 % du total, le premier marché de la restauration externalisée en Europe, dans les pays où le Groupe est présent.

Le taux d'externalisation est de près de 55 % du marché total de la restauration collective, estimé à 11,5 milliards de livres.

Le marché anglais de la restauration collective externalisée a maintenu une bonne dynamique de développement, avec une croissance moyenne annuelle estimée à plus de 4 % entre 2010 et 2016. Le marché est très bien développé dans le segment entreprises, avec un taux d'externalisation de près de 85 %, incluant l'administration publique. Le Groupe considère en revanche que le taux d'externalisation reste moins important sur le marché enseignement (avec un taux d'externalisation d'environ 36 %) et sur le marché santé et social (avec un taux d'externalisation d'environ 34 %), ce qui représente pour le Groupe des opportunités de croissance.

### e) États-Unis

Sur la base d'études externes, le marché de la restauration collective externalisée aux États-Unis est estimé à plus de 47 milliards de dollars en 2016, et les segments sur lesquels le Groupe opère, environ 36 milliards (excluant notamment les secteurs loisirs et défense). Le marché entreprises représente 47 % du marché externalisé, devant l'éducation (32 %) et le marché santé-social (21 %).

Avec un taux d'externalisation estimé à 37 %, le marché américain de la restauration collective présente un potentiel de développement important, notamment en santé-social (taux d'externalisation de 21 %) et en éducation (taux d'externalisation de 32 %), qui constituent des axes de développement prioritaires pour le Groupe.

Sur la base d'analyses réalisées en interne, le Groupe estime par ailleurs que le marché de la restauration collective externalisée aux États-Unis pourrait augmenter à un taux annuel moyen de près de 3 % sur la période 2016-2018.

### f) Inde

Le Groupe a pris position sur le marché Indien, en 2016, via les acquisitions de deux sociétés de restauration collective (Megabite Food Services et CRCL) et estime occuper la troisième place. Le marché est en effet extrêmement fragmenté, avec plus de 2 millions de sociétés de restauration collective. Le marché indien représente un potentiel considérable : sur un marché total estimé à plus de 14 milliards de dollars, le taux d'externalisation n'est que de 23 %, et le marché externalisé croît à un rythme annuel de 16 % (source : the Hindu). Les segments entreprises, santé et éducation représentent respectivement 49 %, 43 % et 8 % du marché externalisé.

### 1.6.4.1.5 Environnement concurrentiel

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

#### a) France

Sur la base d'études externes, le Groupe estime être co-leader avec Sodexo, sur le marché français de la restauration collective, avec une position de leader sur les marchés entreprises et éducation, et une deuxième position sur le marché santé-social, sur la base des ventes de restauration collective externalisée en 2016. Le marché français est relativement concentré, ses trois premiers acteurs représentant environ 71 % des ventes en 2016. Les principaux concurrents du Groupe sur le marché français de la restauration collective sont de grandes entreprises multinationales, telles que Sodexo et Compass, et le Groupe est le seul parmi le top 3 à avoir vu son chiffre d'affaires croître entre 2014 et 2016 (source : Gira). La concurrence comprend également des restaurateurs de dimension nationale, tels qu'Api Restauration, Dupont et RestAlliance.

#### b) Espagne

Le Groupe estime être le leader de la restauration collective en Espagne, sur la base du chiffre d'affaires 2016, avec une part de marché estimée à plus de 22 % (source : Gira). Le Groupe considère que le marché espagnol de la restauration collective demeure fragmenté, les cinq premiers acteurs représentant près de 68 % du marché en 2016. Le Groupe est numéro un sur les marchés éducation et santé-social, et numéro deux sur le marché entreprises. Si les grands groupes (Compass, Aramark et Sodexo) sont présents sur le marché espagnol, d'autres acteurs locaux, tels que les sociétés Ausolan et Mediterranea ont un poids significatif.

#### c) Italie

Le Groupe estime être le leader de la restauration collective en Italie, sur la base du chiffre d'affaires 2016, avec une part de marché estimée à 14 % (source : Gira) et des positions de leader sur les marchés entreprises et santé-social, et troisième sur le marché éducation. La structuration du marché italien de la restauration collective est très différente des autres pays européens. Les sociétés multinationales, telles que Sodexo ou Dussmann représentent en effet moins de 30 % du marché, les coopératives telles que CAMST ou CIR représentent, quant à elles, plus de 20 %, et les acteurs

locaux de petite et moyenne taille (moins de 130 millions d'euros de chiffre d'affaires), près de 40 %.

Le marché de la restauration collective en Italie est globalement stable et représentait près de 6,5 milliards d'euros en 2016. Avec un taux d'externalisation de près de 64 %, celui-ci pourrait croître à un taux annuel moyen d'environ 1,0 % sur la période 2016 à 2018 (source : Gira).

#### d) Royaume-Uni

En 2015, le Groupe a consolidé sa place de quatrième acteur avec une part de marché de 4,5 %. Le Groupe estime être le quatrième acteur du segment entreprises, le cinquième du segment éducation et le quatrième du segment santé-social. Avec la consolidation des acquisitions réalisées en 2016-2017, la position du Groupe sur le marché santé social sera significativement renforcée.

Le Groupe considère que le marché anglais est moins concentré que le marché français, les acteurs réalisant moins de 120 millions de livres de chiffre d'affaires représentant plus de 41 % du marché. De même que dans les autres implantations géographiques du Groupe, les principaux concurrents du Groupe sur le marché anglais sont des grands acteurs tels que Compass, Sodexo et Aramark. Les concurrents du Groupe incluent également des sociétés nationales de restauration, telles que BaxterStorey, des sociétés locales ou de niches et des prestataires de services de type *Facilities Management* qui offrent également des services de restauration.

#### e) États-Unis

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

### 1.6.4.1.6 Les tendances de marché

#### a) Croissance de l'externalisation

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

annexes, notamment les services de restauration. De plus, il est rare que les entités ayant externalisé leurs besoins procèdent à une ré-internalisation. Aussi, le Groupe s'attend à ce que la tendance générale à l'externalisation se poursuive.

#### b) Concentration du marché

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

### 1.6.4.2 Le marché des services

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

#### 1.6.4.2.1 Marché géographique principal

La France est le principal marché géographique du Groupe pour son activité des services. Celui-ci estime que le marché des services de propreté a généré en France plus de 21 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016, dont près de 13 milliards d'euros proviennent du segment externalisé du marché, soit un taux d'externalisation de 60 % environ. Le Groupe estime, par ailleurs, que les ventes générées par le marché des services de propreté externalisés ont augmenté en France de près de 2 % en 2016. Après un ralentissement en 2013 (+1,1 %), le marché a rebondi en 2014 et 2015, à +4,4 % (source : Le Monde de la Propreté). La croissance devrait s'établir autour de 2 % à partir de 2016 (source : Eurostat).

#### 1.6.4.2.2 Environnement concurrentiel

Le Groupe estime que le marché français des services de propreté est extrêmement fragmenté, avec près de 45 000 entreprises répertoriées (source : Le Monde de la Propreté). Les 10 premières entreprises du secteur représentent en effet moins de 40 % du chiffre d'affaires du secteur. Toutefois les petites structures ne pèsent que 20 % du marché en valeur, et de 2012 à 2014, la croissance des grands acteurs (générant plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires) a été supérieure à 3,5 %, là où celle des petites structures a été inférieure à 1 % (source : Eurostat).

Le Groupe estime être le sixième prestataire de services de propriété en France, notamment grâce à l'acquisition de Sin&Stes en 2010, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2016, avec une part de marché estimée à près de 3,5 %. Le marché santé représente 5 % du marché externalisé de la propriété en France (source : Le Monde de la Propriété).

Le Groupe estime donc être le principal fournisseur de services de propriété externalisés pour le marché santé en France, avec une part de marché estimée à près de 30 %, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2016. Les principaux concurrents du Groupe sont Onet, Samsic, Atalian, GSF et ISS. Tous sont de grandes entreprises bénéficiant d'un réseau dense de clients et offrent un large spectre de services de gestion en plus des services de propriété.

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

#### **1.6.4.2.3 Les tendances du marché**

##### **a) Croissance de l'externalisation**

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

##### **b) Concentration du marché**

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

##### **c) Émergence de contrats multi-services**

Le Groupe constate que les grands prestataires de services tendent à développer leurs offres en proposant à leurs clients une palette plus large de services. Ces offres vont de la combinaison de services de petite maintenance, tels que le nettoyage, la maintenance courante et l'assistance

bureautique, à la vente combinée de services et de restauration. Du fait de la concentration croissante du marché des services, les grands prestataires seront de plus en plus en mesure d'offrir à leurs clients un vaste spectre de services à des prix attractifs.

##### **d) Professionnalisation du marché de l'externalisation des services**

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

#### **1.6.4.3 Le marché de la restauration de concession**

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

La restauration de concession est constituée de trois principaux segments liés au transport aérien, ferroviaire et autoroutier, et du segment loisirs qui comprend aussi bien des espaces culturels, que des villages de vacances. Le Groupe est principalement positionné sur la restauration concédée liée au transport, qui représente, en Europe, dans les pays et les segments où le Groupe opère, un chiffre d'affaires cumulé d'environ 3,3 milliards d'euros en 2016. Au niveau mondial, ce marché représente 7,7 milliards d'euros pour les segments et géographies couverts par le Groupe.

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

##### **1.6.4.3.1 Taille du marché**

###### **a) Le marché aéroports**

Le marché cumulé de la restauration concédée en aéroports dans les pays européens où le Groupe est présent est d'un peu plus d'1 milliard d'euros. Au niveau mondial il est de plus de 5 milliards d'euros (source : Gira et études internes).

###### **France**

Le marché total de la restauration de concession en aéroports est estimé à 300 millions d'euros en 2016 (source : Gira), en hausse de près de 3 %. Cette croissance qui est en ligne avec celle du trafic aérien, est due à une légère augmentation du volume de repas (1,4 %), et d'une

hausse significative du prix moyen du ticket (de l'ordre de 2,8 %). Le Groupe estime que cette tendance devrait se poursuivre, avec une augmentation du chiffre d'affaires du marché de l'ordre de 3,9 % d'ici à 2018 en moyenne annuelle, alors que le volume de repas devrait croître de 2,4 %. En volume et en valeur, cette croissance est la plus forte observée depuis 2013.

#### **Italie**

Après deux années de baisse continue entre 2011 et 2013, le trafic aérien est reparti à la hausse en 2014 (+4 %), avant l'impact de l'exposition universelle de Milan (source : Gira). Cette croissance s'est maintenue après l'exposition universelle, avec une hausse de près de 5 % entre 2015 et 2016.

Malgré une conjoncture économique difficile, le Groupe estime que le marché italien de la restauration de concession en aéroports est parvenu à maintenir un niveau de croissance soutenu avec une hausse de plus de 7 % entre 2014 et 2016, pour atteindre plus de 300 millions d'euros (source : Gira). Cette hausse a principalement bénéficié aux grands opérateurs tels qu'Areas et aux chaînes, dont le chiffre d'affaires cumulé a crû de 7,6 % depuis 2014. Cette hausse se traduit par une légère baisse du ticket moyen, l'augmentation en volume ayant été de + 8,6 % sur la même période.

Cette croissance est tirée par le trafic international et les compagnies *low cost*, qui représentent près de la moitié du trafic aérien en Italie. Le marché bénéficie par ailleurs des rénovations d'espaces effectuées ces dernières années, notamment à Milan et à Rome.

#### **Espagne**

Après une baisse continue du trafic aérien entre 2011 et 2013, le marché aéroports a recommencé à croître à partir de 2014, et le nombre de passagers a atteint en 2016 un niveau record, supérieur à celui observé en 2007, en hausse de 11 % par rapport à 2015 (source : Aena).

Sur la base d'études externes réalisées à la demande du Groupe, celui-ci estime que l'ensemble du marché espagnol de la restauration de concession en aéroports a atteint 290 millions d'euros en 2015, contre 279 millions d'euros en 2014. Le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concession en aéroports pourrait augmenter à un taux annuel moyen d'environ 3 % sur la période 2015-2020.

#### **États-Unis**

Sur la base d'études internes, le Groupe estime que le marché de la restauration de concession en aéroports aux États-Unis a maintenu une croissance de plus de 2,5 %

depuis 2014, qui devrait s'accélérer à un rythme annuel de près de 3 % d'ici à 2020. Cette croissance est supérieure à celle du trafic passager, attendue en 2017 à 2,2 %, et à 2 % en moyenne annuelle d'ici à 2026 (source : FAA).

Le Groupe estime qu'en 2016, le chiffre d'affaires total généré par le marché de la restauration de concession d'aéroports aux États-Unis a atteint 4 milliards de dollars.

#### **Mexique**

Selon des études internes, le Groupe évalue le marché mexicain de la restauration en aéroports à 340 millions d'euros. Avec un trafic aérien qui a crû de près de 25 % depuis 2014, le marché présente des perspectives de croissance attractive et le Groupe estime que le marché pourrait croître de 9,5 % en moyenne annuelle d'ici à 2020.

#### **b)Le marché autoroutes**

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

#### **France**

Le marché français de la restauration de concession sur autoroutes a connu une baisse de plus de 3,5 % en 2016 en valeur, à 392 millions d'euros (source : Gira, hors distribution automatique), alors que le trafic a augmenté de plus de 3,2 %. Cette situation s'explique à la fois par le grand nombre de renouvellement de concessions qui a engendré des travaux sur les aires autoroutières, et par des arbitrages de consommation au bénéfice de la restauration rapide et des magasins de proximité dont le ticket moyen est inférieur à celui de la restauration assise.

Le Groupe prévoit néanmoins une reprise d'ici à 2018, avec une croissance moyenne annuelle de plus de 3,5 % du marché en valeur.

#### **Italie**

Le Groupe estime que le marché italien de la restauration de concession sur autoroutes a connu une décroissance de l'ordre de 2 % depuis 2014 sur les prestations alimentaires, celui-ci s'établissant à 639 millions d'euros. Pour autant cette diminution a principalement impacté les petits opérateurs indépendants, la part des grands opérateurs et chaînes comme Areas ayant augmenté de près de 1 % en valeur depuis 2014.

Après plusieurs années de baisse, le trafic autoroutier est reparti à la hausse depuis 2014, et a augmenté de plus de 3 % entre 2015 et 2016 (source : Gira).

### Espagne

Depuis 2007, les difficultés économiques conjoncturelles ont entraîné la contraction du marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes. Le Groupe, estime qu'en 2016, le chiffre d'affaires généré par le marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes représentait 180 millions d'euros, en hausse de près 2 % depuis 2015. Le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 2 et 2,5 % d'ici à 2020 (source : Gira). Ce mouvement est porté par une reprise du trafic autoroutier depuis 2014 (+4 % entre 2014 et 2015, source : Ministère espagnol du transport).

### États-Unis

Le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes, aux États-Unis, représentait environ 690 millions de dollars en 2016. La croissance attendue est de plus d'1 % en moyenne annuelle d'ici à 2020.

### Allemagne

Sur la base d'études internes, le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes en Allemagne représentait environ 627 millions d'euros en 2016. Le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes en Allemagne devrait croître dans les années à venir à un rythme moyen de près de 1 % par an.

### c) Le marché gares, ville & loisirs

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

### France

De même que pour d'autres secteurs du marché de la restauration de concession en France, le Groupe estime que le marché de la restauration de concession du marché gares en France a été stable au cours des dernières années. Après un ralentissement en 2015, le marché a crû de plus de 3,2 % en 2016, à 358 millions d'euros. Cette croissance est principalement due à une augmentation du ticket moyen, puisqu'en volume le nombre de prestations n'a augmenté que de 1,2 %, alors que le trafic passager a connu une hausse de 2,4 % en 2016 (source : Gira). Cette augmentation en valeur s'explique notamment par une meilleure segmentation de l'offre permettant de cibler les budgets des clients, et à la mise en avant d'enseignes urbaines à forte notoriété.

Alors que la rénovation de certaines gares à fort trafic se termine, le Groupe estime que cette tendance devrait se poursuivre, avec une augmentation de 1,5 % du volume de prestations, et de près de 3 % en valeur d'ici à 2018 (source : Gira).

Dans le même temps, le chiffre d'affaires des concessions externalisées au sein des villages de vacances et des parcs de loisirs a connu une baisse en 2016, à 605 millions d'euros.

### Espagne

Le chiffre d'affaires généré par la restauration de concession en gares est estimé à plus de 86 millions d'euros en 2016 (source : Gira). Compte tenu de la forte croissance du trafic des trains à grande vitesse, le Groupe estime que le marché de la restauration de concession en gares devrait croître de 4,5 % en moyenne annuelle d'ici à 2020 (source : Gira).

### 1.6.4.4 L'environnement concurrentiel

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

#### a) France

Le Groupe estime qu'il est le principal exploitant de restauration de concession en France sur la base du chiffre d'affaires 2016, avec une part de marché de 56 % du marché français de la restauration de concession dans les aéroports, de près de 50 % du marché français des autoroutes et 33 % du marché français de la restauration de concession en gares (source : Gira). Le Groupe considère que le marché français est en général très concentré, les trois principaux exploitants de concessions sur les marchés aéroports, autoroutes et gares représentant respectivement environ 88 %, 84 % et 74 % du chiffre d'affaires total généré dans ces secteurs d'activité. Les principaux concurrents du Groupe sur chacun de ces marchés sont Autogrill et SSP, et depuis peu, Lagardère Travel Retail, principalement sur le marché des gares avec le repositionnement de Relay.

#### b) Espagne

Le Groupe estime qu'il est le principal fournisseur de restauration de concession en Espagne, sur la base du chiffre d'affaires 2016, avec une part de marché d'environ 45 % du marché de la restauration de concession dans les aéroports, de près de 40 % du marché de la restauration de concession sur les autoroutes et d'environ 30 % du

marché de la restauration de concession en gares (source : Gira).

En cumul sur ces trois segments, la part de marché agrégée du Groupe est estimée à 40 %. Le marché espagnol est relativement concentré. Le Groupe estime en effet que sur l'ensemble de ces segments, le poids cumulé des trois premiers opérateurs est de près de 60 %. Les principaux concurrents du Groupe sont Autogrill (sur le marché de la restauration de concession en gares et sur les autoroutes), SSP (sur le marché aéroports et gares), Eat out (sur le marché aéroports) et Abades (sur le marché autoroutes).

#### c) Italie

Le marché italien de la restauration de concession sur autoroutes est caractérisé par sa forte concentration, les trois premiers opérateurs représentant 83 % du marché en 2016 sur les deux segments (aéroports et autoroutes) sur lesquels le Groupe est présent. Cependant, le marché n'a cessé de s'ouvrir à un nombre croissant d'opérateurs au cours des dernières années suite à sa libéralisation. Dans les aéroports, le Groupe est le premier exploitant sur la base du chiffre d'affaires 2016, avec une part de marché de près de 31 %. Sur le marché autoroutes, le Groupe estime être le quatrième exploitant sur la base du chiffre d'affaires 2016, avec une part de marché estimée à un peu plus de 5 %.

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

#### d) États-Unis

Dans les marchés sur lesquels le Groupe évolue, ses concurrents sont de grandes entreprises multinationales, telles qu'Autogrill (autoroutes et aéroports) et SSP (aéroports), ainsi que des entreprises régionales telles que Delaware North ou OTG (principalement sur le marché aéroports). Aux États-Unis, sur la base d'études internes, le Groupe estime être passé en cinquième place en 2016 sur le marché aéroports, et le deuxième opérateur sur le marché autoroutes.

#### e) Mexique

Le Groupe est principalement présent sur le marché des concessions en aéroports, et estime, sur la base d'études internes, être le troisième acteur, avec une part de marché de 15 %. La concurrence est relativement concentrée autour de groupes locaux tels que Mera, Alsea ou CMR.

#### f) Allemagne

Le Groupe est présent en Allemagne sur le marché de la restauration de concession sur autoroutes. Sur la base du chiffre d'affaires 2015, le Groupe estime être co-leader

avec Autogrill, avec une part de marché d'environ 12 % (source : études internes) alors que le marché est très fragmenté, les quatre premiers opérateurs ne représentant que 34 % du chiffre d'affaires global du segment.

#### 1.6.4.4.2 Tendances du marché

##### a) Un marché qui avantage les grands opérateurs

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

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

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

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

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

Le Groupe estime que la reprise économique mondiale entraînera une augmentation des dépenses discrétionnaires des clients, relançant les ventes en concession. L'industrie de la concession étant étroitement liée aux déplacements personnels et professionnels, elle est particulièrement sensible aux fluctuations de la confiance des entreprises et des ménages, et à l'évolution de leur pouvoir d'achats. Lorsque le contexte économique est difficile, le marché de la concession est affecté par les réductions des dépenses opérées par les entreprises et les ménages.

Toutefois, alors que la reprise économique se confirme en Europe, le trafic aérien connaît une forte accélération, avec + 9 % de passagers au 1<sup>er</sup> semestre (source : Association

des Aéroports Européens), dont + 3,8 % pour les aéroports français, et +9 % en Espagne.

D'autre part, la reprise du trafic autoroutier aux Etats-Unis se consolide, après les six années de recul ou de

stagnation ayant suivi la crise de 2008. Au 1<sup>er</sup> semestre 2017, la hausse était ainsi de près de 2 % (source : *US Department of Transportation*).

## 1.6.5 L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

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

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

### 1.6.5.1 Réglementation applicable en matière de sécurité des aliments

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

#### 1.6.5.1.1 Sécurité des aliments et hygiène

##### a) Union européenne

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

Ce Paquet hygiène est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Pour les activités de restauration, le Groupe est soumis à quatre textes du Paquet hygiène :

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

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

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

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

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

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

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

# 1 Elior Group

## Les activités et les stratégies

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 (à moins de +3°C), ainsi que leur durée de conservation.

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

### b) France

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

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

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

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

À cela, s'ajoute principalement les textes suivants :

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

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

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

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

Enfin, le Groupe est également soumis à des instructions de la direction générale de l'alimentation (DGAL), et notamment à l'instruction DGAL/SDSSA/2017-164 en date du 22 février 2017 qui précise la réglementation sanitaire applicable aux activités de commerce de détail et de transport des produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant.

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

#### d) Espagne

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

Bien que le Groupe soit obligé d'avoir des autorisations spécifiques pour exercer ses activités en tant qu'opérateur alimentaire en Espagne, depuis la promulgation du décret royal 3484/2000 de décembre 2000, il est soumis aux règles d'hygiène spécifiques pour la préparation des plats préparés, et au respect d'exigences visant à garantir que les manutentionnaires de denrées alimentaires soient encadrés et disposent d'instructions en matière d'hygiène

alimentaire adaptées à leur activité professionnelle. Outre la législation et la réglementation nationale en matière de sécurité alimentaire, le Groupe est également soumis à des obligations spécifiques dans le cadre des réglementations locales applicables dans les régions autonomes d'Espagne dans lesquelles il est implanté.

#### e) Portugal

Au Portugal, le régulateur est l'autorité de sécurité alimentaire et économique (*Autoridade de Segurança Alimentar e Económica ou « ASAE »*). La mission de l'ASAE est de superviser et de contrôler la conformité des acteurs économiques du secteur alimentaire et non alimentaire avec la législation en vigueur, ainsi que d'assurer la veille, l'évaluation et la communication des risques en matière alimentaire à ses homologues européens et internationaux.

#### f) Royaume-Uni

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

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

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

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

# 1 Elior Group

## Les activités et les stratégies

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

### g) Allemagne

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

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

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

### h) Etats-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*).

### i) Mexique

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

### j) Chili

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

Le Règlement sanitaire des aliments, Décret N° 977 de 1996 du Ministère de la Santé, détaille, entre autres, dans ses 543 articles les exigences en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire lors des phases de production et d'étiquetage des aliments, d'utilisation d'additifs, de spécifications microbiologiques, de réglementations pour chaque groupe alimentaire et les dispositions générales relatives à l'étiquetage, ainsi que les sanctions encourues.

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

### k) Inde

En Inde, les réglementations sur la sécurité alimentaire sont promulguées au niveau fédéral et au niveau des États. Au niveau fédéral, le principal organisme de réglementation de la sécurité des aliments est l'Autorité indienne de la sécurité et des normes alimentaires (*Food*

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

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

#### **1.6.5.1.2 Étiquetage des denrées alimentaires**

Les denrées alimentaires préemballées vendues par le Groupe doivent se conformer aux dispositions applicables en matière d'étiquetage au niveau de l'UE, notamment la Directive européenne 2000/13/CE en date du 20 mars 2000, relative à l'étiquetage, la présentation et la publicité des denrées alimentaires. Les produits du Groupe sont également soumis aux réglementations de l'UE en matière d'étiquetage nutritionnel des denrées alimentaires prévues par la Directive européenne 90/496/CEE, dont l'objet est d'aider les consommateurs à choisir un régime alimentaire approprié et encourager l'éducation du public en matière nutritionnelle.

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

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

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

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

A ce règlement viennent s'ajouter le règlement (CE) n°1379/2013 modifiant l'étiquetage des produits de la

mer et le règlement (CE) 1337/2013 modifiant l'étiquetage des viandes ovines, caprines, porcines et de volaille.

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

Ainsi en France, par exemple, depuis le 1<sup>er</sup> 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.

#### **1.6.5.1.3 Autres réglementations applicables au secteur alimentaire**

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

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

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

### **1.6.5.2 Règlementation applicable en matière de droit du travail**

La règlementation 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 2017, s'élevaient à environ 127 000 collaborateurs. Une partie importante des effectifs du Groupe est localisée en France, en Italie et en Espagne, les employés français représentant un peu moins de la moitié des effectifs. Par conséquent, l'activité du Groupe est particulièrement impactée par la règlementation du travail en France, en Italie et en Espagne.

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

#### **1.6.5.2.1 Règlementation régissant le contrat de travail**

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

#### **1.6.5.2.2 Conventions collectives**

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

maladie et les congés-maternité, les congés payés, les cotisations de sécurité sociale et de retraite, les primes de fin d'année ou encore les modalités financières en cas de licenciement ou de départ en retraite.

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

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

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

#### **1.6.5.2.3 Emploi à temps partiel et travail temporaire**

Au 30 septembre 2017, un peu moins de la moitié des effectifs du Groupe était employée à temps partiel. L'emploi de salariés à temps partiel est soumis à une réglementation spécifique dans certains pays dans lesquels le Groupe exerce son activité. Par exemple, en France, les contrats de travail à temps partiel doivent contenir certaines dispositions impératives, telles que le nombre d'heures de travail par semaine ou par mois, les modalités de communication par écrit au salarié des horaires de travail par semaine ou par mois et le nombre maximum d'heures supplémentaires que peut effectuer le

salarié par mois. Une société qui ne se conforme pas à la réglementation sur l'emploi à temps partiel risque une requalification du contrat à temps partiel en contrat à temps plein, ainsi que le paiement d'arriérés et de dommages et intérêts.

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

#### **1.6.5.2.4 La représentation des salariés**

##### **a) Le droit à la représentation et les syndicats**

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

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

loi compétence pour la négociation des conventions collectives, nationales ou spécifiques à une entreprise.

##### **b) Les comités d'entreprise**

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

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

##### **c) Représentation des salariés au conseil d'administration**

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

directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger.

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

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

Conformément à l'article L. 225-27-1 I alinéa 2 du Code de commerce, le conseil d'administration de la Société ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés à la date du Document de Référence dans la mesure où les conseils d'administration de ses filiales, Elior Restauration et Services et Areas Worldwide<sup>1</sup>, respectivement holdings des activités de restauration collective et de services et des activités de concessions, comportent chacun un administrateur représentant les salariés

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

### d) Santé et sécurité au travail

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

---

<sup>1</sup> Un organigramme simplifié du Groupe figure à la section 1.4 du Document de Référence.

## 1.7 ELIOR GROUP EN BOURSE

### 1.7.1 COMMUNICATION FINANCIÈRE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

#### 1.7.1.1 Préparation de la communication financière

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

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

#### 1.7.1.2 Moyens mis en œuvre dans la communication financière

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

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

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

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

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

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

#### 1.7.1.3 Des contacts réguliers

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

Le 9 décembre 2016, le président-directeur général<sup>1</sup> et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence de presse au cours de laquelle ils ont présenté les résultats de l'exercice 2015-2016 et ont répondu aux questions de la communauté financière.

Le 30 mai 2017, le président-directeur général<sup>1</sup> et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont présenté les résultats du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2016-2017 et ont répondu aux questions de la communauté financière. Afin de répondre aux exigences d'accessibilité et d'égalité de l'information, le webcast audio de cette rencontre est disponible sur le site internet de la Société.

Le 17 novembre 2017, le directeur financier du Groupe a tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle il a répondu aux questions de la communauté financière au sujet du communiqué de presse publié par le Groupe le jour même et annonçant une révision des perspectives financières du Groupe.

Le 6 décembre 2017, le président, le directeur général délégué et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence de presse au cours de laquelle ils ont présenté

<sup>1</sup> Le conseil d'administration en date du 26 juillet 2017 a décidé de dissocier les fonctions de président et de directeur général, avec effet au jour du départ de Philippe Salle. Ce dernier a quitté

ses fonctions de président-directeur général de la Société le 31 octobre 2017.

les résultats de l'exercice 2015-2016 et ont répondu aux questions de la communauté financière, en présence du directeur général nommé le 5 décembre.

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

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

#### **1.7.1.4 Une information en continu**

Elior Group, dans un souci de transparence de l'information, dispose d'une rubrique « Finance » sur son

site internet dans laquelle est disponible en permanence l'ensemble des informations devant être mises à la disposition des actionnaires, analystes et investisseurs en application de la réglementation. Ce site représente une base de données en matière de communication financière et permet ainsi aux investisseurs de s'informer en temps réel. Le site donne accès à l'essentiel de l'information financière et notamment aux documents suivants: Statuts, Règlement Intérieur, calendrier des publications, communiqués de presse, rapports financiers.

Le cours de bourse est également disponible en direct.

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

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

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

#### **Calendrier indicatif pour l'exercice 2017-2018**

Jeudi 25 janvier 2018	Publication du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2017-2018
Vendredi 9 mars 2018	Assemblée générale 2018
Mardi 29 mai 2018	Publication des résultats consolidés du 1 <sup>er</sup> semestre 2017-2018
Mercredi 25 juillet 2018	Publication du chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2017-2018
Mardi 4 décembre 2018	Publication des résultats consolidés annuels 2017-2018

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

#### **Direction relations investisseurs**

Marie de Scorbac

+33 (0)1.71.06.70.13

[marie.descorbiac@eliorgroup.com](mailto:marie.descorbiac@eliorgroup.com)

#### **Titres au nominatif**

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

BNP Paribas Securities Services

Grands Moulins de Pantin

9 rue du débarcadère

93761 PANTIN Cedex

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

## 1.7.2 L'ACTION ELIOR GROUP

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

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

Au 31 décembre 2015, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 19,30 euros, soit une évolution hors dividende de 30,8 %. Au 30 décembre 2016, le cours de clôture de la société Elior Group s'établissait à 21,72 euros, et sa capitalisation boursière atteignait 3,75 milliards d'euros, tandis qu'au 31 décembre 2015 elle s'élevait à 3,33 milliards d'euros et 2,02 milliards d'euros au 31 décembre 2014.

Au 29 décembre 2017, le cours de clôture de l'action Elior Group s'établissait à 17,225 euros, soit une évolution hors dividende de -20,70%.

L'action Elior Group depuis son introduction en bourse :

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

Date	Nombre de titres échangés	Dernier cours du mois (en €)	Plus haut cours du mois (en €)	Plus bas cours du mois (en €)
Janvier 2017	4 667 899	20,70	22,11	20,48
Février 2017	4 712 714	21,19	21,60	20,67
Mars 2017	5 045 756	21,27	21,64	20,30
Avril 2017	6 174 649	22,90	23,12	21,29
Mai 2017	5 329 098	25,22	25,48	22,92
Juin 2017	6 936 726	25,44	26,06	24,83
Juillet 2017	8 447 005	22,42	25,87	21,41
Août 2017	5 634 454	22,30	23,22	22,03
Septembre 2017	7 107 760	22,40	23,38	22,15
Octobre 2017	6 440 471	24,38	24,42	22,34
Novembre 2017	11 271 362	18,46	24,85	18,17
Décembre 2017	15 640 013	17,22	18,54	15,95

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

Les informations sont issues de la rubrique finances du site [www.eliorgroup.com](http://www.eliorgroup.com)

#### Données par action

Exercice clos le 30 septembre 2017	
Nombre moyen d'actions pondéré (en millions)	172,74
Résultat net part du Groupe (en millions €)	113,7
Résultat net part du Groupe par action (en €)	0,66
Dividende net par titre afférent à l'exercice (en €)	0,42

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale du 9 mars 2018 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 0,42 euro par action.

# 2

## RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE

<b>2.1 Contexte et enjeux</b>	<b>59</b>
2.1.1 Stratégie RSE d'Elior Group : the Elior Group Foodprint Plan	59
2.1.2 Membre du Global Compact des Nations unies	60
2.1.3 Cartographie des parties prenantes et schéma de répartition de la valeur	61
2.1.4 L'analyse de matérialité	61
2.1.5 Nos enjeux de durabilité au sein de la chaîne de valeur	63
2.1.6 Elior Group partenaire de la candidature de Paris aux jeux olympiques 2024 : promotion du temps de la pause déjeuner bien-être	64
2.1.7 Focus sur les distinctions RSE	65
<b>2.2 Gouvernance de la RSE</b>	<b>67</b>
2.2.1 L'équipe en charge du pilotage de la stratégie RSE	67
2.2.2 L'éthique au sein d'Elior Group	67
2.2.2.1 Un cadre d'action pour toutes les entités d'Elior Group : les principes d'éthique	67
2.2.2.2 Les démarches engagées des filiales	68
<b>2.3 Des choix bons pour la santé</b>	<b>69</b>
2.3.1 Être des leaders en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire	69
2.3.1.1 Une organisation rigoureuse et des contrôles réguliers pour garantir la sécurité des produits	69
2.3.1.2 Une sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits	70
2.3.2 Innover et proposer des choix sains et équilibrés	71
2.3.2.1 Une offre nutritionnelle saine adaptée à tous publics	71
2.3.2.2 Une offre nutritionnelle saine, adaptée à des publics spécifiques	72
2.3.3 Sensibiliser les convives à l'importance de manger sainement	73
2.3.3.1 Une communication nutritionnelle et une éducation alimentaire à destination des convives	73
2.3.3.2 À l'écoute de la satisfaction et du bien-être de ses convives	74
<b>2.4 Des ingrédients durables</b>	<b>75</b>
2.4.1 Forger des relations durables avec les fournisseurs pour une qualité optimale	75
2.4.2 Construire une chaîne d'approvisionnement durable	76
2.4.2.1 Des produits locaux et de saison issus d'une agriculture responsable	76
2.4.2.2 Des ressources halieutiques issues d'une pêche responsable	78
2.4.2.3 Bien-être animal	78
2.4.2.4 L'huile de palme	79
2.4.2.5 Notre démarche dans les achats non-alimentaires	80
<b>2.5 Une économie circulaire</b>	<b>80</b>
2.5.1 Réduire notre empreinte environnementale	80
2.5.1.1 Des économies d'énergie	81
2.5.1.2 Des économies d'eau	82
2.5.1.3 Une gestion optimisée des déchets : prévention, tri et valorisation	83
2.5.1.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire	84
2.5.1.5 Une réduction des émissions de gaz à effet de serre	85
2.5.2 Innover et développer des partenariats pour contribuer à une économie circulaire	86

2.5.3	Partager les bonnes pratiques durables avec les fournisseurs et les clients	86	
<b>2.6</b>	<b>Des Equipes et communautés dynamiques</b>	<b>87</b>	
2.6.1	Chiffres clés concernant les effectifs	87	
2.6.2	Garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs	88	
2.6.3	Développer les compétences de nos collaborateurs pour encourager la promotion interne	89	
2.6.3.1	En développant un dialogue permanent avec les collaborateurs	89	
2.6.3.2	En proposant des actions de développement des compétences	90	
2.6.3.3	La mobilité interne	91	
2.6.3.4	Politique de rémunération	92	
2.6.4	S'élever contre la discrimination	93	
2.6.4.1	Recrutement : des pratiques responsables	93	
2.6.4.2	En promouvant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	94	
2.6.4.3	Politique d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap	94	
2.6.4.4	Politique de professionnalisation des publics vulnérables au sein du Groupe	95	
2.6.5	Contribuer au développement des communautés locales	95	
<b>2.7</b>	<b>Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes</b>	<b>96</b>	
2.7.1	Tableau des indicateurs publiés	96	
2.7.1.1	Taux de couverture des indicateurs audités	102	
2.7.1.2	Périmètre de suivi	103	
2.7.1.3	Organisation de la collecte des données	103	
2.7.2	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	106	

## 2. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

### 2.1 CONTEXTE ET ENJEUX

#### 2.1.1 STRATÉGIE RSE D'ELIOR GROUP: THE ELIOR GROUP FOODPRINT PLAN

Restaurateur de référence dans seize pays, avec plus de 5,5 millions de convives par jour, Elior Group porte une attention particulière à l'impact de son métier sur l'environnement et la société.

Depuis 2004, le Groupe est membre du Global Compact. En 2016, grâce à de nombreuses bonnes pratiques mises en place, il a atteint le niveau Global Compact Advanced.

Dans un contexte de mobilisation mondiale autour des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations unies et à la suite de sa première analyse de matérialité, le Groupe a lancé en octobre 2016 sa nouvelle stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Cette stratégie est baptisée Elior Group Positive Foodprint Plan™.

Afin de laisser une empreinte positive sur la planète, le Groupe s'engage autour des quatre ODD sur lesquels il

peut avoir le plus d'impact d'ici 2025 : en agissant pour les enjeux de santé publique liés à une mauvaise alimentation ; en s'investissant contre les problèmes environnementaux causés par l'agriculture ; en luttant contre la progression du gaspillage alimentaire, et en répondant au besoin d'emplois décents



#### Focus sur les ODD

Les 17 ODD ont été adoptés en septembre 2015 par l'Organisation des nations unies. Dans le but de répondre aux défis actuels, les états membres se sont accordés sur un plan d'actions pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité, nécessitant la mise en œuvre de partenariats multi-acteurs. Également intitulé Agenda 2030, ce programme a pour ambition de transformer nos sociétés en éradiquant la pauvreté et en assurant une transition juste et inclusive vers un développement durable et global. Le secteur privé est un levier essentiel pour le succès de l'Agenda 2030, puisque ce programme va également créer des opportunités de marché et transformer la manière de faire des affaires. C'est pourquoi Elior Group a décidé d'être en phase avec les enjeux mondiaux et de contribuer particulièrement à quatre objectifs en lien avec son métier de restauration : les ODD 2, 3, 8 et 12.

**Objectif de développement durable 2** : éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

**Objectif de développement durable 3** : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge

**Objectif de développement durable 8** : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

**Objectif de développement durable 12** : établir des modes de consommation et de production durables



## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Contexte et enjeux

Volontariste et engagée, la stratégie RSE d'Elior Group s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et sert une vision ambitieuse : laisser une empreinte alimentaire positive (Positive Foodprint) du champ à l'assiette, en collaboration avec les clients, convives, fournisseurs et collaborateurs du Groupe. La réponse Elior Group repose sur quatre piliers :

1. **Des choix bons pour la santé** : aider nos convives à préserver leur santé en leur proposant des choix sains et à travers des actions de sensibilisation ;
2. **Des ingrédients durables** : utiliser des ingrédients plus responsables en optimisant nos approvisionnements ;
3. **Une économie circulaire** : lutter contre le gaspillage (alimentaire ou autre) grâce à l'innovation et aux partenariats, et contribuer à une économie circulaire ;
4. **Des équipes et communautés dynamiques** : créer et promouvoir des emplois de proximité ouverts à tous et aider nos collaborateurs à réaliser leur potentiel.

Elior Group s'engage ainsi autour de quatre objectifs à horizon 2025 en matière de durabilité :

**Objectif n° 1** : 100 % des convives d'Elior Group seront à même de choisir des aliments sains et bons.

### 2.1.2 MEMBRE DU GLOBAL COMPACT DES NATIONS UNIES

Particulièrement attentif à sa responsabilité sociétale, Elior Group est adhérent au Global Compact des Nations unies depuis 2004. Chaque année, le Groupe exprime sa volonté de décliner les principes du Global Compact dans toutes ses activités et ses



décisions. Ces principes forment ainsi la trame de fond de notre démarche pour un développement durable. En adhérant à cette initiative des Nations unies, Elior Group a rejoint un mouvement d'acteurs engagés dans la RSE dont ses partenaires (clients et fournisseurs) sont également des parties prenantes. Les Communications on Progress (COP) annuelles (extrait RSE du document de référence) réalisées dans le cadre de cette adhésion sont devenues des vecteurs d'information qui nous ont permis de sensibiliser nos parties prenantes aux efforts accomplis sur des projets RSE à long terme.

**Objectif n° 2** : 10 des principales filières de produits utilisées par le Groupe répondront à des critères d'approvisionnement durable et local.

**Objectif n° 3** : 100 % des déchets alimentaires seront valorisés.

**Objectif n° 4** : 70 % des managers du Groupe seront issus de promotions internes afin de contribuer à leur développement et à la diversité.

L'année 2016-2017 a été celle de l'appropriation de la stratégie RSE par les différents marchés d'Elior Group. Les responsables RSE l'ont partagée avec leurs comités de direction respectifs. Des premiers diagnostics ont été établis afin que chaque marché définisse ses propres enjeux et priorités d'action. Le Groupe a également précisé ses objectifs, publié ses engagements spécifiques et cadré ses actions en matière d'ingrédients durables, de gaspillage alimentaire et de bien-être animal. Des campagnes de sensibilisation ont été lancées en interne et en externe afin de favoriser l'appropriation des messages. En outre, Elior Group a mené en 2017 une campagne pédagogique autour de la RSE, en produisant notamment des vidéos accessibles à tous sur la présentation de sa stratégie RSE et sur le lien entre la RSE et les activités des entreprises (« CSR is Business »).

Elior Group s'engage à respecter les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), à savoir la liberté d'association et le droit de négociation collective, à lutter pour l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire, pour l'abolition effective du travail des enfants, et pour l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Compte tenu de la diversité des activités et des implantations géographiques du Groupe, le dialogue social est organisé selon les pays au niveau national ou régional, et au niveau des entités.

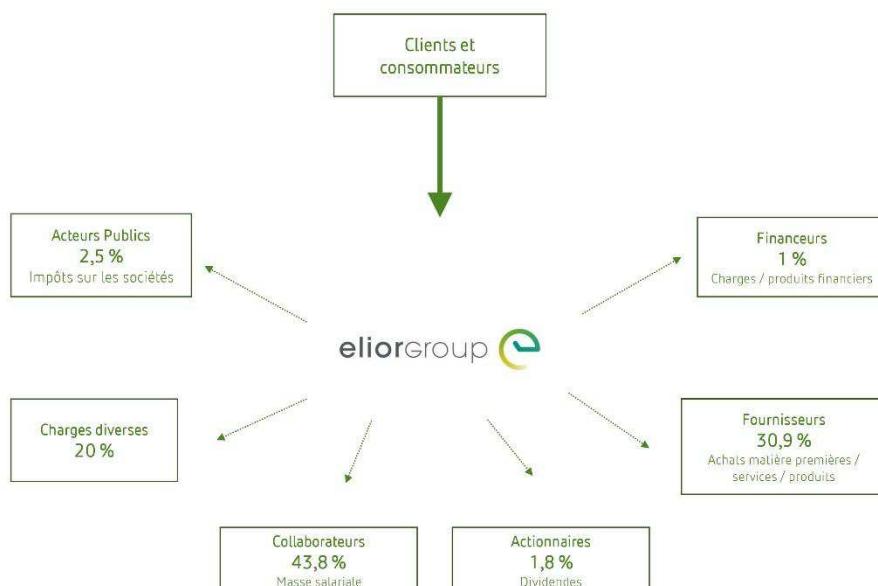
En 2017, Elior Group a été classé au plus haut niveau (*Advanced*) par le Global Compact des Nations unies, niveau déjà atteint en 2016. Cette distinction est réservée aux entreprises qui ont adopté un large éventail de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de gestion du développement durable.

En 2017, Elior Group a confronté sa COP au regard d'autres entreprises membres en participant à la revue par les pairs du Global Compact France.

### 2.1.3 CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET SCHÉMA DE RÉPARTITION DE LA VALEUR

Le chiffre d'affaires du Groupe, de 6 421 millions d'euros sur l'année fiscale 2016-2017, est constitué par l'apport de capitaux de la part de ses clients et consommateurs. Cette valeur est répartie entre les différentes parties prenantes du Groupe de la manière suivante : un peu moins de la moitié est allouée à la rémunération des

salariés et au versement de cotisations sociales, tandis qu'un tiers est consacré aux achats et versé aux fournisseurs. Le cinquième restant est réparti entre les différents impôts et charges du Groupe et la rémunération des prêteurs.



### 2.1.4 L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

Réalisée en 2015, l'analyse de matérialité visait à hiérarchiser les enjeux de responsabilité sociétale les plus pertinents pour le Groupe au regard de ses activités, conformément aux méthodologies habituellement pratiquées afin de les prioriser. Elle a servi à la refonte de sa stratégie RSE.

Les quatre principales parties prenantes qui ont été associées à l'analyse étaient :

- **les collaborateurs** : au centre de nos activités, ils sont au contact quotidien de nos clients et de nos convives. Chaque jour, ils s'engagent pour délivrer un haut niveau de service. Elior Group poursuit la construction d'une politique ambitieuse pour permettre à chacune et chacun

de s'épanouir dans sa mission et se développer personnellement ;

- **les clients / consommateurs** : notre activité entière est tournée vers la satisfaction de nos convives et de nos clients. Notre pérennité dépend de notre capacité à leur apporter des services adaptés, innovants et compétitifs ;
- **les fournisseurs** : en nous permettant de disposer de produits sains, de qualité et dont les coûts économiques, sociaux et environnementaux sont maîtrisés, ces derniers nous permettent de proposer à chacun de nos clients une offre de qualité ;

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Contexte et enjeux

- la société civile : Elior Group fait appel à des partenaires financiers pour assurer le développement de ses activités. Le Groupe échange également régulièrement avec les collectivités locales, à la fois donneurs d'ordre et instances de régulation de nos activités, afin de maintenir un dialogue constructif pour assurer un impact positif auprès des territoires sur lesquels nous exerçons.

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

#### 1. Analyse de l'univers des enjeux du Groupe

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

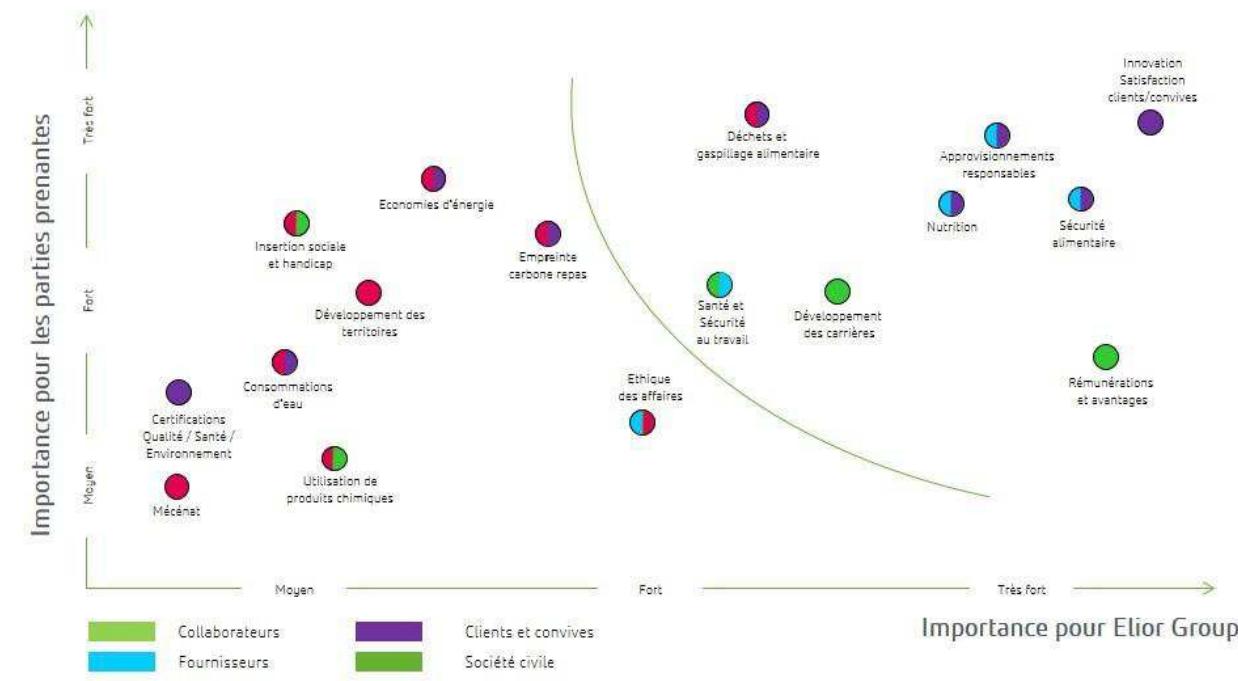
#### 2. Évaluation par les parties prenantes internes et externes de l'importance de ces enjeux

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

#### 3. Synthèse des évaluations

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

Matrice de matérialité d'Elior Group



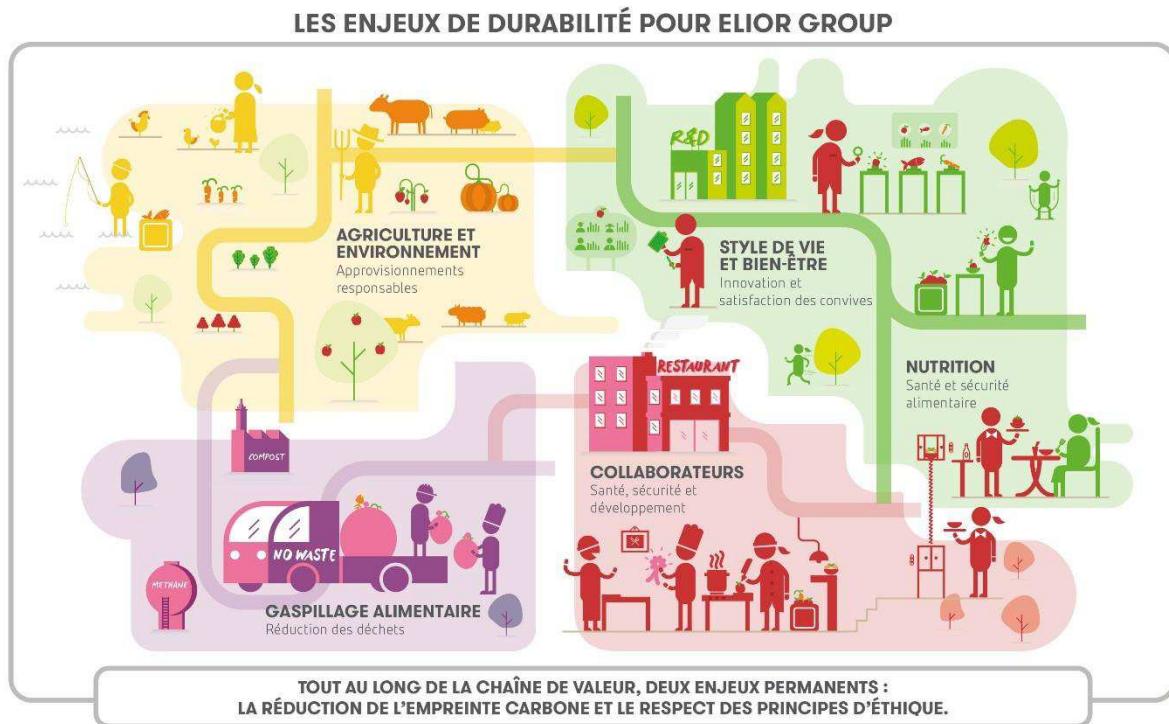
## 2.1.5 NOS ENJEUX DE DURABILITÉ AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Nos enjeux de durabilité sont issus des résultats de l'analyse de matérialité réalisée en 2015. Nous avons choisi de nous consacrer en priorité aux quatre principaux enjeux mentionnés ci-dessous :

- les problèmes environnementaux causés par l'**agriculture** (dans le schéma « agriculture et environnement »), car de la déforestation à la sécheresse en passant par le changement climatique, ils sont nombreux ;
- les enjeux de santé publique liés à une mauvaise alimentation (dans le schéma « style de vie et bien-être »), car l'obésité, les intolérances alimentaires et le diabète sont des questions de santé de plus en plus préoccupantes à l'échelle mondiale ;

être », car l'obésité, les intolérances alimentaires et le diabète sont des questions de santé de plus en plus préoccupantes à l'échelle mondiale ;

- le besoin d'emplois décents (dans le schéma « collaborateurs »), car il faut combattre les inégalités croissantes dans la société, ainsi que le chômage des jeunes ;
- la progression du gaspillage alimentaire, car sans intervention, il pourrait être responsable de 10 % des émissions de gaz à effet de serre en 2050.



L'engagement du Groupe en matière de responsabilité sociétale concerne donc l'ensemble de nos parties prenantes et prend plusieurs formes, se matérialisant à chaque étape du processus de création de valeur et plus particulièrement :

### Pour l'agriculture et l'environnement par :

- le choix des produits pour leur qualité et leur sécurité ;
- le choix des fournisseurs sur des critères environnementaux et sociaux (modes de production, proximité, etc.) ;

- l'établissement d'une relation durable avec nos fournisseurs ;
- l'optimisation de la logistique visant à réduire les émissions polluantes.

### Pour le style de vie et bien-être par :

- la préparation de menus sains, équilibrés et savoureux pour les convives ;
- l'établissement d'une relation d'écoute et de confiance avec nos clients.

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Contexte et enjeux

**Pour la lutte contre le gaspillage alimentaire par :**

- l'économie de ressources au cours du processus de transformation ou de la prestation de service ;
- la valorisation des déchets produits sur nos sites.

**Pour les collaborateurs par :**

- l'attention portée à la sécurité et au développement personnel de nos collaborateurs, impliqués à chaque étape de ce processus ;

- notre implication dans le développement des territoires où Elior Group exerce son activité.

Tout au long de notre chaîne de valeur, nous sommes guidés en permanence par deux enjeux : la réduction de l'empreinte carbone et le respect des principes d'éthique.

### 2.1.6 ELIOR GROUP PARTENAIRE DE LA CANDIDATURE DE PARIS AUX JEUX OLYMPIQUES 2024 : PROMOTION DU TEMPS DE LA PAUSE DÉJEUNER BIEN-ÊTRE

C'est sur la thématique sport, nutrition et bien-être que le Groupe a décidé de soutenir la candidature de la ville de Paris pour l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'été en 2024. En s'engageant ainsi, Elior Group, restaurateur de référence dans le monde, a mis son expertise au service de Paris 2024, un rêve partagé par toutes les générations. Le choix de cette thématique en lien direct avec notre métier de restaurateur s'inscrit dans le prolongement des engagements du Groupe, dont la stratégie en matière de responsabilité sociétale et environnementale consiste à laisser une empreinte positive du champ à la fourchette, en lien avec ses fournisseurs, ses clients, ses convives et ses collaborateurs.

#### #2024secondes

Le Groupe a souhaité s'approprier cette thématique sport, nutrition et bien-être pour en proposer une approche positive et engageante. Proposer de prendre une pause bien-être, c'est inciter chacun à faire l'expérience d'une activité physique et d'un plaisir gustatif de son choix pour atteindre l'équilibre entre une pratique sportive et une pause repas. C'est le principe de la campagne #2024secondes qui a accompagné toutes les actions d'Elior Group autour de son engagement pour Paris 2024.

La campagne #2024secondes a été pensée pour interroger, inviter, inciter chacune et chacun à prendre une pause bien-être. Pour soutenir Paris 2024, Elior Group a souhaité contribuer à faire progresser le bien-être de nos concitoyens en replaçant le plaisir au centre de leurs motivations, afin qu'ils profitent pleinement de leurs expériences sportives et gustatives.

2024 secondes, c'est la durée moyenne de la pause déjeuner en France. En 2017, nous avons proposé que ce soit le temps que chacun consacre à son bien-être, en

profitant du plaisir procuré par une pause repas associée à une activité physique. Sportifs du dimanche ou de haut niveau, nous avons pris #2024secondes pour notre bien-être et porté ensemble Paris 2024 vers la victoire !



Ancré dans le quotidien de ses convives, Elior Group prend en compte les attentes des Français et la réalité de leurs modes de vie. Elior Group a travaillé avec l'organisme d'étude Kantar TNS pour observer le rapport des Français au sport et à la nutrition, et en a tiré plusieurs enseignements, aboutissant à la conclusion que fourchette + baskets = bien-être.

Cette équation était d'ailleurs au cœur du site #2024secondes qui proposait notamment un détecteur de bien-être en ligne, à partir d'une simple photo, ainsi que de nombreux témoignages de personnalités diverses et variées illustrant l'importance de l'équilibre entre expériences sportives et gustatives.

Elior Group s'est impliqué :

- dans l'élaboration du parcours durable du spectateur,
- dans l'obtention par le comité de candidature de la certification ISO 20121 pour l'événementiel durable,

- en tant que prestataire de restauration du siège du comité de candidature à proposer des produits durable et en réalisant le bilan carbone du restaurant.

## 2.1.7 FOCUS SUR LES DISTINCTIONS RSE

### TROPHÉES DU LEADER RESPONSABLE - Les Échos

Le 1er juin 2017, Philippe Salle, président-directeur général d'Elior Group et président de Cancer@Work, a reçu le trophée du Leader Responsable 2017 par le quotidien économique Les Échos. Décerné par un comité d'experts, ce prix distingue le patron le plus emblématique d'un management responsable, au regard de ses engagements et de ses bonnes pratiques en matière de développement durable. Ce prix récompense l'engagement de Philippe Salle, sur le sujet du cancer dans la vie professionnelle. Président de Cancer@Work depuis sa création en 2012, Philippe Salle a engagé Elior Group en février 2016, en signant la charte Cancer@Work.

### ECOVADIS - Niveau Gold

Elior (Entreprises) et Arpège confirment le niveau Gold et donc leur appartenance au cercle fermé des 5 % des entreprises les mieux notées sur leurs performances en matière de RSE par l'organisme indépendant EcoVadis, dont les notations font autorité auprès des grands donneurs d'ordres en France. La responsabilité envers l'ensemble de ses parties prenantes est l'une des cinq valeurs du Groupe. C'est aussi un critère de choix de plus en plus important pour les clients qui, dans le cadre de leurs appels d'offres, sont en demande de transparence sur nos pratiques durables et leurs résultats. Le système de notation RSE d'EcoVadis associe acheteurs et fournisseurs afin d'accélérer le développement d'un business durable. Sa méthodologie très complète repose sur 21 critères autour de quatre grands thèmes : l'environnement (consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, biodiversité, pollutions, santé et sécurité des consommateurs...) ; les conditions de travail équitables (santé et sécurité des personnels, dialogue social, formation et gestion des carrières) ; l'éthique des affaires (marketing responsable, pratiques non concurrentielles...) ; la chaîne d'approvisionnement (performances sociales et environnementales des fournisseurs).

### Les Trophées Bien-être Animal : Poulet d'or

Depuis 2007, les Trophées Bien-être Animal récompensent les entreprises qui prennent des

engagements concrets en faveur du bien-être des animaux d'élevage. Ils sont déclinés en cinq catégories : les Œufs d'Or, les Poulets d'Or, les Vaches d'Or, les Porcs d'Or, les Lapins d'Or. En 2017 s'est tenue à Londres la 10<sup>e</sup> cérémonie de remise des Trophées Bien-être Animal. Un Poulet d'Or a été remis au groupe La Poste qui s'est engagé, en collaboration avec son fournisseur Elior en France, à servir dans ses 71 restaurants d'entreprise de la viande de poulets exclusivement issus d'élevages plus respectueux du bien-être animal.

### Cost Sector Catering Awards

Elior UK a remporté le prix RSE aux Cost Sector Catering Awards (CSC) en avril 2017, en reconnaissance de sa stratégie RSE. Ce prix récompense l'entreprise qui a le mieux intégré les préoccupations sociales, économiques et environnementales dans ses activités. Les responsabilités clés de l'entreprise incluent l'engagement des parties prenantes, le respect des normes du travail, les relations avec les employés et la communauté, et l'approvisionnement durable et éthique.

### Health & Vitality Honours 2017

Au Royaume-Uni, les Health & Vitality Honours récompensent chaque année des entreprises de restauration et leurs fournisseurs pour leurs bonnes pratiques et leur transparence dans les domaines de la santé et de la nutrition. Elior a été distingué pour son attention portée à la mise en avant de plats sains, légers en sel et en produits gras, dans des concepts comme Grab & Go (vente à emporter), ainsi que pour son programme You & Life qui sensibilise les convives à une alimentation équilibrée. De son côté, Lexington a été récompensée pour l'importance de son choix de plats sains et équilibrés et pour leur mise en valeur dans ses restaurants d'entreprises de la City à Londres.

### FSM Awards

Le 22 novembre 2016, Elior UK a remporté un prestigieux FSM Award pour les résultats obtenus par sa politique de responsabilité économique et sociale dans le secteur de la restauration. Le jury a été particulièrement impressionné par la réduction de 59 % de l'impact carbone des

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Contexte et enjeux

installations d'Elior UK par rapport à 2009, grâce à la mise en œuvre de quelques 40 initiatives dans le cadre de sa stratégie de développement durable.

#### Royal Society for the Prevention of Accidents Awards

Elior UK a remporté le prix Gold et le prix Fleet Safety Gold dans le prestigieux programme annuel de la Société royale pour la prévention des accidents (RoSPA). Les juges considèrent les systèmes globaux de gestion de la santé et de la sécurité au travail des candidats, y compris des pratiques telles que le leadership et la participation de la main-d'œuvre. Les récompenses RoSPA sont les plus prestigieuses dans le monde de la santé et de la sécurité au travail, et elles sont très respectées dans le monde entier, car leur obtention démontre la capacité d'une organisation à maintenir un excellent dossier santé sécurité. Atteindre la norme requise n'est pas une mince affaire.

#### British Safety Council - International Safety Award

Elior UK a reçu en 2016 le prix international de la sécurité pour protéger ses employés du risque de blessures et de maladie au travail. Maintenant dans leur 59<sup>e</sup> année, les International Safety Awards reconnaissent et célèbrent des organisations du monde entier qui ont démontré à la satisfaction des juges indépendants de leur système leur engagement à prévenir les blessures au travail et les problèmes de santé liés au travail au cours de l'année civile précédente.

#### Les trophées du droit 2016

Elior Group a été distingué en novembre 2016 pour ses actions en matière de prévention des risques routiers et des risques incendie par le magazine Décideurs qui lui a décerné la mention spéciale du trophée « direction des assurances et du risk management ». Les trophées du droit récompensent l'excellence des spécialistes les plus performants du droit.

## 2.2 GOUVERNANCE DE LA RSE

### 2.2.1 L'ÉQUIPE EN CHARGE DU PILOTAGE DE LA STRATÉGIE RSE

Afin de concilier performance, excellence opérationnelle et responsabilité, Elior Group a mis en place un système de gouvernance interne de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) qui lui permet de définir et de formuler ses engagements, en accord avec sa politique globale, ses intérêts, et ceux de ses diverses parties prenantes.

La stratégie du Groupe en matière de RSE fait l'objet d'un partage avec le conseil d'administration du Groupe, à travers son comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale. Il éclaire 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 de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale dans ses décisions.

La stratégie RSE du Groupe est placée sous la responsabilité directe de son directeur général. Son pilotage est confié à la responsable RSE. Elle anime un réseau de correspondants RSE, avec l'ambition d'élaborer, de coordonner et de faire vivre la stratégie RSE au sein du

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

Ces engagements stratégiques sont déclinés de manière opérationnelle et suivis au niveau de l'ensemble des activités et marchés.

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

### 2.2.2 L'ÉTHIQUE AU SEIN D'ELIOR GROUP

#### 2.2.2.1 Un cadre d'action pour toutes les entités d'Elior Group : les principes d'éthique

Les principes d'éthique fondamentaux d'Elior Group visent à donner un cadre partagé aux collaborateurs dans la pratique quotidienne de leur métier. Ces principes reposent sur des valeurs d'excellence simples et fortes, autour desquelles les collaborateurs peuvent se retrouver, se rassembler et agir ensemble.

Ces principes d'éthique illustrent une démarche volontariste traduisant les principes directeurs internationaux adoptés et reconnus par Elior Group : la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, le Global Compact des Nations unies, et les objectifs de développement durable des Nations unies.

Chacun d'entre eux soutient une démarche commune de progrès dans leur mise en œuvre au quotidien, afin

qu'Elior Group maintienne son statut de restaurateur de référence.

En 2016-2017, 86 % du chiffre d'affaires est réalisé dans des pays à faible risque de corruption en référence à l'indice de notation de l'ONG Transparency International en 2016.

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « loi Sapin 2 ») est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2017. Elior Group ainsi que l'ensemble de ses filiales, au sens de l'article L. 233-1 du code de commerce, et les sociétés qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du même code, sont soumises aux dispositions de la loi Sapin 2.

Des groupes de travail ont été constitués en vue de concevoir les procédures prévues à l'article 17.II de la loi Sapin 2 et de fixer les modalités d'application des mesures mentionnées dans le même article. Les travaux de ces groupes ont porté notamment sur la rédaction d'un code de conduite et du régime disciplinaire correspondant, la

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Gouvernance de la RSE

mise en place d'un dispositif d'alerte interne, la réalisation d'une cartographie des risques de corruption, la définition des procédures de contrôles comptables, la rédaction d'un programme de formation et la mise en place de procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires.

La responsabilité du contrôle et de l'évaluation des mesures et procédures mises en œuvre a été confiée à la direction de l'audit interne Groupe.

Le calendrier de déploiement au sein du Groupe des mesures et des procédures définies a été déterminé afin de respecter les dispositions légales, notamment en ce qui concerne la consultation des représentants du personnel en France, et dans l'attente des éventuelles recommandations émises par l'Agence française anticorruption.

#### 2.2.2.2 Les démarches engagées des filiales

Sous la responsabilité de la direction de l'audit interne Groupe, les principes d'éthique Elior Group ont été déployés au cours de l'exercice 2016-2017 au sein des entités opérationnelles dans le respect de la législation applicable et en intégrant les dispositifs similaires déjà mis en place.

Les filiales qui disposaient d'un code d'éthique ont modifié en 2016-2017, si nécessaire, son contenu afin d'y intégrer les principes d'éthique Elior Group, comme par exemple en restauration de concession chez Areas en Espagne, au Portugal, aux États-Unis et au Mexique.

Au Royaume-Uni, Elior a mis en place, depuis 2011, un dispositif de lutte contre la corruption en conformité avec la réglementation Bribery Act 2010. Ce dispositif se

décline à travers la sensibilisation des équipes et une politique anti-corruption. Par ailleurs, avec l'entrée en vigueur du Modern Slavery Act en 2015 au Royaume-Uni (loi sur l'esclavage moderne), Elior a publié une déclaration disponible sur son site internet et a diffusé une note d'orientation sur ce sujet à destination de ses managers. L'objectif est de les informer, les aider à identifier l'esclavage moderne et leur donner des outils pour lutter contre ce fléau.

En Italie, Elior dispose d'un comité éthique composé de membres internes (opération, juridique, audit et ressources humaines) et externes. Les dirigeants des filiales peuvent présenter aux membres du comité éthique toute problématique ou dossier qui leur paraît significatif. Il se réunit sur une base trimestrielle selon un plan défini annuellement. Les principaux thèmes abordés concernent le suivi :

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

En Italie, Elior organise chaque année depuis 2010, à l'occasion de la journée nationale en hommage aux victimes de la Mafia, des animations dans les écoles pour sensibiliser les jeunes, en intégrant à ses menus des ingrédients comme des pâtes de la marque Libera Terra. Ces produits issus de l'agriculture biologique sont cultivés sur les terrains libérés du contrôle de la Mafia et gérés par des coopératives sociales. Chaque année, 7 000 élèves bénéficient de ce menu spécial.

## 2.3 DES CHOIX BONS POUR LA SANTÉ

Nous désirons permettre à nos convives de profiter d'une nourriture qui soit non seulement bonne du point de vue du goût, mais aussi bonne pour leur santé. C'est pourquoi nous travaillons à la création de menus qui répondent à ces deux critères. Le rôle d'une alimentation saine dans une bonne hygiène de vie interpelle et intéresse un nombre grandissant de nos convives et clients, et les menus équilibrés que nous leur proposons sont et seront un facteur clé dans leur fidélisation. Cette tendance globale de la plus grande importance concernera à terme 100 % des restaurants Elior Group.



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

L'hygiène et la sécurité alimentaire sont fondamentales dans notre métier et cruciales pour une expérience client réussie. Si nos clients et nos convives attendent que nous respections les standards les plus élevés, nous devons même aller au-delà en nous assurant de l'existence de processus précis et en cherchant toujours à nous améliorer.

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

Pour garantir, jour après jour, une sécurité optimale à ses clients et convives, Elior Group a mis en place une organisation permettant une surveillance et une maîtrise continue de la qualité alimentaire et sanitaire de ses produits. Le Groupe se distingue, en effet, par une démarche historique en matière de politique de sécurité des aliments (sélection et évaluation des produits et fournisseurs, gestion des alertes alimentaires, élaboration des directives sur l'hygiène, etc.). En France, Elior peut se prévaloir d'être le 1<sup>er</sup> acteur de la restauration à détenir la certification ISO 22000 depuis 2015 en central sur le périmètre complet suivant :

- le référencement et le suivi des fournisseurs et des produits alimentaires et non alimentaires,
- l'élaboration des règles d'hygiène dans le plan de maîtrise sanitaire à destination des sites Elior France (sites de restauration Elior France et cuisines centrales Elior France),

- le suivi hygiène des sites Elior France (sites de restauration Elior France et cuisines centrales Elior France),
- la gestion des alertes.

Certaines entités sont certifiées ISO 22000 à travers le monde, titre unique dans notre métier pour les activités support, qui marque la reconnaissance de l'efficacité de notre organisation en matière de management de la sécurité des denrées alimentaires. En France, le choix d'Elior de réunir la qualité et l'hygiène au sein d'une même direction constitue, par exemple, un réel atout pour relever le défi de la sécurité dans un monde en mouvement, à travers une gestion combinée de l'exigence de la qualité des produits et de la prévention des risques.

Dans le cadre de la certification ISO 22 000 d'Elior en France, le dispositif d'audit d'approvisionnement a été créé fin 2016 pour contrôler la sécurisation des approvisionnements et la maîtrise du risque allergènes de nos fournisseurs.

Pour prévenir les risques, le Groupe s'appuie sur un référentiel commun et des dispositifs de surveillance rigoureux. Tous les sites du Groupe appliquent la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) d'identification, d'analyse et de maîtrise des risques. Ces manuels sont de véritables référentiels qui intègrent l'expertise et l'expérience d'Elior Group, les avis des opérationnels et des services de contrôle, ainsi que les recommandations de syndicats professionnels comme le SNRC (Syndicat national de la restauration collective). Ce manuel (dorénavant dématérialisé) a été mis à jour et renommé plan de maîtrise sanitaire (PMS). Il a été déployé

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Des choix bons pour la santé

en octobre 2015 sur l'ensemble des sites en France. Des relais dans les différents métiers permettent d'adapter les directives hygiène au plus près de leurs contraintes et à l'innovation permanente des concepts. En France, en novembre 2016, le PMS a été complété d'une fiche pratique sur la cuisson au barbecue qui permet, en plus des garanties sanitaires et d'hygiène usuelles, de limiter les teneurs trop élevées en dérivés de combustion et les risques associés.

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

En 2016-2017, 21 579 d'audits hygiène ont été réalisés.

Afin de maximiser le suivi quotidien en matière d'hygiène de ses exploitations, Elior a développé en France un outil unique de gestion électronique des documents dédiés au suivi de l'hygiène alimentaire des sites. Il s'agit d'une plateforme de gestion compilant les analyses des produits, les analyses de surface, les résultats d'audit. Le marché entreprises d'Elior en France opte pour la digitalisation des autocontrôles de ses restaurants. Cette initiative poursuit quatre objectifs : améliorer le suivi hygiène des restaurants ; faciliter le quotidien des équipes ; optimiser la transparence et la traçabilité des sites ; objectif zéro papier. Cette action est également mise en place sur le marché enseignement, sous l'appellation Eazytrace.

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

Le comité scientifique du Groupe en France est constitué d'experts indépendants (nutrition, pédiatrie, toxicologie, microbiologie...) associés aux équipes qualité et sécurité, et contribue à anticiper les risques et les évolutions réglementaires. Sur les conseils de ce comité, il a ainsi été établi des spécifications nutritionnelles visant à réduire la présence des acides gras trans dans les produits alimentaires servis dans les restaurants tout comme en 2016 avec l'interdiction des phtalates dans les matériaux destinés à entrer au contact des denrées alimentaires. Elior sensibilise activement ses fournisseurs en vue d'anticiper les potentielles évolutions réglementaires sur les perturbateurs endocriniens.

Elior Services organise de son côté, dans le cadre de ses systèmes de gestion de qualité, santé-sécurité et environnement, des formations techniques pour ses collaborateurs, réalisées par des équipes mobiles d'hygiénistes en situation réelle, qui sont adaptées au site

et au poste de travail, et tiennent ainsi compte du contexte et des attentes spécifiques des clients.

Aux États-Unis, Elior a lancé en 2016 une newsletter interne mensuelle sur la sécurité alimentaire. Cette communication permet à l'entreprise de rappeler régulièrement à ses équipes les bonnes pratiques de sécurité alimentaire en fournissant des conseils et des rappels sur la façon de conserver les aliments en toute sécurité. En outre, une communication bimensuelle sur la sensibilisation aux allergènes rappelle aux équipes les risques et les bons réflexes à adopter en cas de réaction allergique de la part de convives.

En Espagne, Serunion a mis en place des contrôles préventifs semestriels auprès des fournisseurs de pâtes, de riz et de légumineuses pour prévenir l'apparition d'insectes.

Chez Areas, aux États-Unis, il existe un support équivalent au PMS, le Food Safety Manual (FSM), un outil de référence et de procédures pour tous les collaborateurs en charge de la restauration. Ce manuel comprend notamment des définitions, des instructions relatives à l'HACCP, des propositions d'actions correctives et de vérification. En outre, le manuel donne des procédures de contrôle concernant les équipements, produits chimiques et infections alimentaires. Proposant des thèmes par ordre alphabétique, il est enrichi d'hyperliens et traite par exemple des contacts à mains nues, des maladies transmissibles, du lavage des mains, des équipements de maintien au froid ou au chaud, de décongélation ou de transport.

### 2.3.1.2 Une sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits

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

En 2016-2017, 520 audits de fournisseurs ont permis à Elior Group de s'assurer du bon fonctionnement et de la qualité des produits délivrés pour le Groupe.

En France, 273 analyses organoleptiques ont été menées par la cuisine de test, espace dédié à l'innovation produit, soit un test culinaire par jour ouvré, assurant la qualité constante des ingrédients livrés en restaurant.

Le Groupe mène, par ailleurs, une politique d'achats responsables exigeante quant à la provenance des matières premières et à la composition des produits. Ainsi, Elior Group privilégie les produits éco-labellisés et

concentrés et 100 % des sites clients d'Elior Services sont approvisionnés en produits lessiviels sans CMR (cancérogène, mutagène ou reprotoxique). Par ailleurs, les détergents responsables (éco-labellisés, concentrés et non-classés) représentent près de 90 % des achats de produits chimiques. Toujours plus exigeant sur l'utilisation de produits nettoyants responsables, Elior Services propose à ses clients, à la suite de tests concluants effectués en 2016-2017, de nouveaux produits sans composés organiques volatils (COV), c'est-à-dire à base de substances issues de l'agroalimentaire, sans odeurs, sans risques pour la santé des collaborateurs, des patients ou des occupants des clients.

## 2.3.2 INNOVER ET PROPOSER DES CHOIX SAINS ET ÉQUILIBRÉS

Si nous voulons que nos convives apprécient les choix sains que nous leur offrons, nous devons innover en permanence pour continuer à les surprendre et à leur faire plaisir avec des menus contribuant à leur hygiène de vie. Cela passe notamment par une proportion accrue de la part des légumes dans les plats et une augmentation du nombre de menus incluant des options végétariennes, végétaliennes ou des protéines végétales. Ce choix s'avère aussi bon pour nos convives que pour l'environnement.

### 2.3.2.1 Une offre nutritionnelle saine adaptée à tous publics

Une meilleure nutrition est un des enjeux majeurs pour le Groupe. Cette qualité nutritionnelle constante répond à une attente de la part des convives et à une demande forte de nos clients partenaires sur tous les marchés. Nous faisons donc, au quotidien, des choix nutritionnels rigoureux, qui s'inscrivent dans les principales préconisations de santé publique, notamment celles de l'Organisation mondiale de la santé.

476 experts en nutrition travaillent pour Elior Group en 2016-2017.

Le Groupe met également l'accent sur la formation de ses collaborateurs et la sensibilisation de ses convives à la bonne prise en compte des risques pouvant être associés à la consommation excessive de certains aliments, comme le sel, et à la gestion des allergies, comme l'allergie au gluten. Ainsi, Elior Group œuvre pour la réduction de la consommation de sel, à travers la sélection des produits, la formation de ses chefs lors de la préparation des plats et par la sensibilisation des convives. En Italie, Elior informe les écoliers sur les bénéfices du régime méditerranéen et sensibilise ses convives adultes aux risques pour la santé liés à une consommation de sel importante.

Afin de satisfaire les besoins de tous nos convives, nous veillons à développer avec nos diététiciens nutritionnistes des menus équilibrés et adaptés au profil de chaque public. La démarche Équilibre du marché entreprises en France met, par exemple, quotidiennement en avant un menu recommandé par nos experts en nutrition. Ces menus sont élaborés à partir de recettes variées sélectionnées sur la base des critères du GEMRCN (Groupe d'étude des marchés de restauration collective et de nutrition), avec des quantités en matières grasses et sucre maîtrisées. Cette démarche trouve son pendant en Italie, où Elior a développé deux nouveaux concepts dans son offre de restauration, Elior Più et SMART FOOD, qui visent chacun à proposer une offre alimentaire de qualité dans un cadre adapté, propice à la détente. Ces services se fondent à la fois sur une offre culinaire équilibrée, variée, et originale, ainsi que sur des solutions technologiques innovantes et interactives contribuant à créer un cadre optimal pour un service de qualité. Au Royaume-Uni, le programme You & Life propose une approche holistique du rôle de l'alimentation sur la santé à travers l'information nutritionnelle. You & Life permet à Elior d'éduquer ses collaborateurs et convives sur le bien-être et l'impact positif de l'alimentation sur la santé. Il les aide aussi à faire des choix alimentaires éclairés pour soutenir un mode de vie plus sain. En 2017, Elior a lancé dans ce pays l'offre *ELEMENTS for a super life* qui s'adresse aux consommateurs en quête de produits sains et naturels. Cette gamme de plats et produits revendique les bénéfices santé de leurs ingrédients selon un principe de *positive attitude*. De nombreux produits affichent ainsi leur faible teneur en calories et en matières grasses ou l'absence d'additif, et l'offre met en avant ses recettes saines et savoureuses, en donnant un rôle de premier plan à leurs ingrédients naturels. Développées avec les diététiciens d'Elior, une centaine de recettes déjà disponibles et riches en ingrédients sains et tendance comme les graines de lin ou l'acai mettent en valeur la saveur et la fraîcheur des

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Des choix bons pour la santé

produits. Les photos des recettes sont partagées sur les réseaux sociaux comme Instagram, ce qui contribue à la sensibilisation des convives. Ce sont 87 % des sites Elior au Royaume-Uni qui proposent au moins une offre saine.

Aux États-Unis, Areas a développé une nouvelle gamme proposant des choix de produits sains dans ses offres de vente à emporter. Le premier déploiement concerne son plus gros aéroport, celui de Los Angeles avec huit points de vente, et un point de vente sur l'aire d'autoroute de Maryland House, et sera poursuivi dans tous ses nouveaux concepts. La gamme inclut toute une variété de produits, alliant du jus pressé à froid, des boissons bio, des barres de super-aliments, des fruits secs, des graines, des en-cas sans gluten ni OGM.

En France, Elior sensibilise aussi ses équipes. Un atelier a par exemple été organisé en 2017 sur le thème des modes de consommation flexitarien et végétarien. L'objectif était de partager les bonnes pratiques des différents marchés, de présenter les attentes des consommateurs et un benchmark des marchés flexitarien, végétarien et vegan aux équipes marketing, diététiciens et référents culinaires. Chez Arpège, cela s'est traduit par le développement de l'offre VEGE'SPOT qui offre une alternative aux convives désireux de réduire leur consommation de protéines animales au profit de produits végétaux. Ce sont aujourd'hui plus de 35 % des restaurants Arpège qui proposent une offre quotidienne végétarienne avec 50 recettes différentes.

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

Après un premier partenariat avec la filiale Ansamble, Elior en France a renforcé son engagement en adhérant le 4 avril 2015 à l'association Bleu-Blanc-Cœur (BBC), qui défend une alimentation saine et équilibrée des animaux, à base de végétaux riches en oméga 3 (herbe, lin, luzerne, lupin...), pour améliorer la qualité nutritive des aliments et favoriser la biodiversité dans les champs. Le Groupe dispose désormais en France de 87 références dans ses gammes achats, soit plus de 192 tonnes de produits proposés à ses convives sur l'ensemble de l'exercice. Le Groupe a étendu et diversifié sa gamme en 2016-2017 et mené des travaux tripartites avec ses clients et BBC. Sur

l'année écoulée, on relève donc des hausses importantes : trois fois plus de poulet (de 11 à 33 tonnes), + 6 % pour le pain et +55 % pour le bœuf.

Enfin, afin de combiner plaisir et nutrition, nous nous attachons à valoriser les goûts et les qualités nutritionnelles des aliments à travers nos modes de cuisson et de préparation des plats : cuissions à la vapeur, au wok ou à la plancha pour concilier légèreté et saveurs, partenariats avec des grands chefs, etc. Pour Elior Group, alimentation doit rimer avec plaisir.

### 2.3.2.2 Une offre nutritionnelle saine, adaptée à des publics spécifiques

L'alimentation est partie intégrante du soin. Elior Group propose à ses clients, dans le secteur de la santé notamment, des solutions de restauration innovantes adaptées aux différentes pathologies affectant les capacités à s'alimenter (dénutrition, pathologies liées au grand âge, polyhandicaps, etc.), en travaillant aux côtés d'experts. Le Groupe a établi des partenariats avec des acteurs reconnus comme le professeur Claude Jeandel (gériatrie) en France. En 2016, Elior lui a confié le pilotage d'une étude scientifique sur les Bouchées Saveurs, une alimentation sous forme de bouchées adaptée aux personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer. Il s'agissait de démontrer l'intérêt des Bouchées Saveurs en matière d'équivalence nutritionnelle, d'acceptabilité et de satisfaction des résidents et du personnel soignant. Cette étude, menée pendant 3 mois à l'Ehpad La Maison Ferrari de l'Ordre de Malte, à Clamart, sur un panel de 23 résidents, a nécessité le suivi d'une diététicienne-nutritionniste Elior et le traitement des données par un statisticien.

Au Royaume-Uni, la Dementia Box, approuvée par l'Alzheimer Society, est conçue pour promouvoir l'autonomie nutritionnelle. Ce concept permet aux résidents un accès immédiat à des aliments 24h/24h. Cette *finger food* appétissante est très appréciée des résidents et adaptée à leur situation de santé. Elle est accompagnée d'un suivi de la consommation pour garantir l'équilibre nutritionnel au quotidien.

En France, Elior s'est associée au chef Alexandre Bourdas pour mettre en place à Gustave Roussy, premier centre de lutte contre le cancer en Europe, une nouvelle offre de restauration à destination des patients en cancérologie, pour redonner aux malades le goût de se nourrir. Ces recettes issues d'une cuisine d'inspiration traditionnelle, préparée maison avec des produits bio et labellisés stimulent l'appétit et le goût, alors que les effets secondaires liés aux traitements font souvent perdre l'appétit, provoquent des troubles digestifs, du goût ou de l'odorat. L'objectif est de faire en sorte que le repas reste un moment agréable et attendu dans le quotidien des

patients. Une alimentation saine et savoureuse aide au rétablissement qui renoue ainsi avec son bien-être et retrouve une vie sociale. Parce que les trois-quarts des patients qui suivent une chimiothérapie subissent des troubles du goût et de l'odorat, Elior s'est engagé avec le Groupe APICIL, le CNRS, l'Institut Paul Bocuse et l'université Lyon 1 dans un programme de recherche dont l'ambition est de transformer la pause repas des patients en un moment de plaisir et de détente. Ce programme qui prendra la forme d'une thèse sur trois ans permettra de comprendre l'impact du traitement sur les perceptions sensorielles, en relation avec les habitudes de consommation. L'objectif est de formuler des recommandations culinaires pour les patients, leur entourage et les professionnels de la restauration, afin que les patients retrouvent le goût de se nourrir.

En Italie, Areas collabore autour des maladies coeliaques avec l'association AIC (Associazione Italiana Celiachia) pour le projet *Alimentazione Fuori Casa* (L'alimentation en dehors de la maison). Dans le guide remis, le convive peut trouver la liste des établissements proposant des produits sans gluten.

Chez Areas, en France et en Italie, 100 % des points de vente proposent une offre de restauration végétarienne et/ou végan. En Italie et au Portugal, Areas propose des boissons sans lactose comme par exemple des cappuccinos au lait de soja, des produits sans gluten (dans 75 % des sites Areas en Italie) et des boissons végétales. En Italie, 35 restaurants Areas proposent désormais des recettes réalisées avec de la mozzarella dont les teneurs en gras et en sel sont réduites.

### **2.3.3 SENSIBILISER LES CONVIVES À L'IMPORTANCE DE MANGER SAINEMENT**

Nos convives sont de plus en plus sensibles et habitués à des options alimentaires plus saines, et nous avons un rôle clé à jouer en les aidants à en comprendre tous les bénéfices. Nous souhaitons les aider à faire les bons choix quand ils mangent avec nous, mais également le reste du temps. Nous leur donnerons donc des conseils et ferons des suggestions nutritionnelles de façon simple et accessible.

#### **2.3.3.1 Une communication nutritionnelle et une éducation alimentaire à destination des convives**

En Europe, Elior Group respecte l'application du règlement européen n° 1169/2011 entré en vigueur le 13 décembre 2014, dit INCO - INformations des CONsommateurs, qui consolide et actualise la législation relative à l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires. En France, Elior informe ses convives sur la présence de 14 allergènes majeurs introduits volontairement dans les préparations servies et vendues. Au Royaume-Uni, Elior revoit régulièrement sa politique sur les allergènes et ses modules de formation en e-learning.

#### **Ouverture de la cuisine centrale hypoallergénique de Rueil-Malmaison (France)**

Grâce à cet équipement, Elior propose un menu spécial excluant 9 des 14 allergènes et une déclinaison de 14 régimes différents, qui permet de produire des repas adaptés à destination des enfants allergiques.

Le digital permet d'être au plus près des convives pour leur donner les informations recherchées en termes d'allergènes ou de composants. C'est pourquoi Areas en France a développé l'application Wiish ou installé des tables connectées signées Awadac à partir desquelles les convives sont sensibilisés. Chez Serunion en Espagne, les informations nutritionnelles sont partagées via des applications comme TimeChef pour la restauration d'entreprises et Educa APP pour le marché de l'enseignement. Serunion a également développé son blog sur le bien-manger baptisé *Como llevar una vida saludable*.

En Italie, chez Areas, les convives peuvent consulter dans tous les restaurants et points de vente un document listant l'ensemble des produits et ingrédients utilisés et donnant le détail des composants et allergènes.

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

Aux États-Unis, Elior a lancé à travers sa marque A'viands l'initiative *Food for Thought*, un programme d'éducation nutritionnelle de cinq ans pour tous les âges qui se concentre sur un groupe alimentaire différent chaque année. Ce programme initie les élèves à de nouveaux goûts et les encourage à essayer de nouveaux aliments. Toujours aux États-Unis, Preferred Meals a lancé le concept *Serve & Learn Smart Line™* pour renforcer son programme

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Des choix bons pour la santé

MyPlate qui sensibilise les élèves à manger sainement. Le système recourt à des codes couleurs et des informations nutritionnelles faciles à comprendre et utiliser.

En France, Elior sensibilise ses convives dans l'enseignement aux comportements alimentaires en déployant de nombreuses initiatives visant à améliorer leur connaissance des aliments et de leurs propriétés, à les informer sur la chaîne alimentaire et la provenance des produits, et à les responsabiliser sur le choix et la composition de leurs menus. Un atelier Petit-déjeunons ensemble a été créé pour sensibiliser les élèves à l'importance d'un petit-déjeuner équilibré.

En Espagne, Serunion a édité et distribué plus de 90 000 exemplaires d'un petit livre ludique conçu pour encourager les enfants de 5 à 10 ans à adopter de bonnes habitudes alimentaires et une hygiène de vie saine. Dans ce livre, les lecteurs suivent la journée type d'une fillette à l'école et découvrent, au fil des pages, 11 conseils pour soigner son hygiène de vie et les bons gestes à adopter. Une préface signée du professeur Juan Jose Badiola de l'université de Saragosse rappelle que l'alimentation des enfants est de la responsabilité de la famille et du milieu scolaire. Cette initiative de Serunion vient compléter les programmes pédagogiques développés avec des associations et milieux universitaires sur l'intolérance au gluten, et les actions déjà menées en partenariat avec l'Unicef.

En 2017, pour répondre à la demande des convives en France souhaitant une alimentation plus saine, Elior a mis en place, en accord avec ses entreprises clientes, 143 animations nutrition intitulées Bien fait pour vous. Elles ont touché 28 000 convives sur 111 sites, assurant la promotion des bonnes pratiques nutritionnelles et sensibilisant les convives à l'impact d'une alimentation saine.

En 2017, Elior s'est engagée aux côtés de Mr.Goodfish pour promouvoir les poissons issus de la pêche responsable auprès de ses convives et encourager les professionnels à une consommation durable des produits de la mer. Les restaurants d'Arpège s'engagent à proposer une fois par semaine à leurs convives un produit recommandé par Mr.Goodfish, en fonction de trois critères (saison, taille, état du stock dans chaque zone de pêche donnée). Les équipes d'Arpège s'attacheront également à sensibiliser l'ensemble des convives à la consommation de poissons issus de la pêche responsable, en leur faisant découvrir des espèces et des produits de la mer originaux, en variant les recettes et les poissons proposés. Enfin, en sensibilisant ses partenaires distributeurs, Elior engagera l'ensemble des maillons de la filière des produits de la mer.

### 2.3.3.2 À l'écoute de la satisfaction et du bien-être de ses convives

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

En 2016-2017, 9 259 restaurants et points de vente ont fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction des convives en restauration collective.

#### Le cercle d'excellence du NBRI aux États-Unis

Depuis trois ans, Elior North America collabore avec le National Business Research Institute (NBRI) pour mener des enquêtes annuelles de satisfaction auprès de ses clients. Selon les résultats du sondage, le NBRI a inclus en 2016 Elior dans son prestigieux Cercle d'excellence. Elior était ainsi la seule des 152 entreprises de services alimentaires de la clientèle du NBRI à rejoindre le Cercle d'excellence pour son solide Net Promoter Score. Cette réalisation illustre l'engagement de ses équipes à fournir un service exemplaire.

L'année 2015 avait été consacrée à l'implantation du programme Net Promoter Score (NPS) chez Areas en France. Areas a poursuivi en 2016-2017 le déploiement de cet outil de mesure et de pilotage qui donne directement la parole à nos clients dans tous les pays où Areas est présent. Chacun est ainsi invité à donner son avis sur son expérience et son ressenti sur les principaux leviers de satisfaction en restauration (prix, produits, ambiance). Cet outil nous apporte une base de données en temps réel qui nous permet de définir des plans d'actions très concrets afin d'améliorer notre offre. L'outil NPS s'intègre à un programme interne ambitieux baptisé Passion Clients visant à insuffler et animer auprès de nos collaborateurs une véritable culture clients. Cela passe par des formations, des outils d'animation d'équipes, des challenges et des *incentives* pour l'ensemble des employés.

Le NPS a aussi été déployé en Espagne et au Portugal. En outre, un questionnaire a été diffusé aux convives, de manière à mesurer l'excellence opérationnelle des équipes des restaurants et points de vente. Sur l'exercice, ce sont 81 713 réponses qui ont été collectées en Espagne et 13 790 au Portugal, autant d'avis sur le service, les produits et les installations.

La direction clients et marketing opérationnel d'Areas en Europe du Nord utilise deux vecteurs afin de sensibiliser ses équipes opérationnelles aux problématiques de qualité de service : le challenge qualité, qui récompense les membres du personnel obtenant le score global de 100

lors de deux audits mystères consécutifs, et le concours qualité, qui récompense annuellement l'ensemble du personnel des trois points de vente par type de servuction

obtenant les meilleures notes moyennes à l'issue des quatre vagues d'audit.

## 2.4 DES INGRÉDIENTS DURABLES

Selon la façon dont sont cultivés et produits les ingrédients, leurs impacts environnementaux et sociaux sont plus ou moins positifs. Nous travaillons donc sur les dix ingrédients qui nous permettent d'avoir l'impact le plus positif, via l'approvisionnement durable et le développement de standards ad hoc. Nous ciblons ainsi des filières de produits, avec des préoccupations comme le bien-être animal, le développement d'une pêche responsable ou l'usage réduit des pesticides. Nous serons aux côtés de nos fournisseurs pour les aider à répondre à nos critères.

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

Compte-tenu du poids des achats dans notre chaîne de valeur, l'attention que nous portons aux actions et pratiques environnementales et sociales de l'ensemble de nos partenaires à travers le monde nous confère une grande sphère d'influence. Pour cette raison, nous nous devons d'être attentifs aux actions et pratiques de l'ensemble de nos partenaires à travers le monde. L'entretien, à chaque étape d'un cycle de prestation, de relations commerciales saines et transparentes, construites sur un socle d'engagements mutuels avec nos partenaires, nous permet de maîtriser notre impact global.

C'est pour cette raison qu'Elior en France a mis au point une charte d'achats responsables, qui formalise des exigences de durabilité en matière d'approvisionnement cohérentes avec les engagements et les enjeux identifiés par le Groupe. Signée par 95 % des fournisseurs à fin septembre 2017 en France, cette charte leur demande de réduire leur empreinte environnementale, d'agir en tant qu'employeur responsable, notamment en respectant le droit des enfants et en condamnant le travail clandestin, d'être un fournisseur responsable et de réaliser un bilan de leurs actions de progrès (bilan RSE). Cette charte a été mise à jour, intégrant, d'une part, les principes éthiques du Groupe et, d'autre part, la nécessité de renforcer la vigilance sur sa chaîne de valeur et sa sphère d'influence. Elle a été diffusée mi-2017 et sera adjointe aux contrats dès janvier 2018.

En France, Elior a organisé une grande rencontre à Paris et une tournée dans les directions régionales pour les chefs



B2B  
SUSTAINABLE  
INGREDIENTS

**10 DE NOS PRINCIPALES FILIÈRES DE PRODUITS RÉPONDRENT À NOS CRITÈRES D'APPROVISIONNEMENT DURABLE ET LOCAL, D'ICI 2025**

gérants d'Elior et ses fournisseurs. En septembre 2016, c'est au Cirque d'Hiver qu'une convention a permis de réunir 140 collaborateurs du Groupe et quelque 700 représentants des fournisseurs, qui ont partagé la vision stratégique du Groupe et aussi pu échanger avec un panel de 16 startups. Suite à cet événement, Elior a organisé huit conventions en région, pour lesquelles étaient créés des villages fournisseurs destinés à faciliter la rencontre entre fournisseurs et responsables de sites : un succès avec en moyenne 60 fournisseurs présents à chaque rendez-vous.

Dans cette même optique, Elior a mis à disposition de ses fournisseurs une plateforme d'auto-évaluation et de contrôles sur les questions de la RSE, conçue par l'Afnor et basée sur l'ISO 26000, qui permet au Groupe, au-delà de la vérification du respect de ses exigences, d'entretenir le dialogue et de valoriser les progrès en faveur du développement durable. La campagne 2017 d'évaluation RSE des fournisseurs alimentaires et non-alimentaires (Elior et Elior Services), financée par Elior au travers de la plateforme Acesia / Afnor, tiers indépendant, a touché 78 fournisseurs interrogés équivalant à 62 % du chiffre d'affaires.

Des initiatives locales sont également en place, comme au Royaume-Uni, où 100 % des fournisseurs d'Elior ont signé leur charte achats responsables. Elior travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre de la planification des menus ou l'élaboration de recettes afin qu'ils comprennent mieux les attentes d'Elior et adaptent leurs gammes.

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Des ingrédients durables

En Italie, chez Areas, plus de la moitié des fournisseurs ont signé le code d'éthique de l'entreprise ou sont certifiés SA 8000. En outre, 6 % des fournisseurs sont certifiés ISO 14 001.

En 2017, Elior Services a décliné la charte achats Groupe de manière à répondre aux plus près des besoins spécifiques de ses activités.

En 2016-2017, 520 audits fournisseurs ont été réalisés par le Groupe.

Le Groupe s'attache également, notamment par ses achats de prestations et de produits, à faire progresser l'emploi et la formation des personnes en situation de handicap. Par exemple, dans le cadre de ses partenariats avec des entreprises et institutions engagées dans ce domaine, Elior travaille en France avec près de 139 entreprises adaptées (EA) et établissements et services d'aide par le

travail (Esat), dans tous les secteurs d'activités. En 2016-2017, ce sont 855 145 euros de chiffre d'affaires en France qui ont été confiés au secteur de l'économie sociale et solidaire.

En parallèle, Elior a développé en France un processus de règlement centralisé qui permet de garantir le respect des délais de paiement des 3 millions de factures éditées chaque année. Le Groupe travaille également à la dématérialisation des échanges avec ses fournisseurs pour une meilleure traçabilité, une diminution de leurs frais et une réduction de l'empreinte environnementale. 80 % des achats référencés par Elior en France sont aujourd'hui concernés. L'accès au portail de facturation EDI a été étendu à des fournisseurs de proximité et de petites tailles (producteurs locaux). Le contenu destiné aux boulanger a évolué, de manière à améliorer son ergonomie et ainsi mieux répondre aux besoins des partenaires.

## 2.4.2 CONSTRUIRE UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DURABLE

L'activité d'Elior Group est entièrement organisée autour de la transformation du vivant. Les producteurs agricoles font face à différentes problématiques environnementales liées à l'intensification de la production, telles que l'érosion de la biodiversité, dont Elior Group a pleinement conscience. Sensible à ces enjeux, Elior Group s'engage à limiter son impact sur les milieux à travers une sélection rigoureuse de ses produits et une vigilance sur l'influence que ses choix ont sur les écosystèmes et le climat.

Par ailleurs, nous considérons que nous avons un rôle d'éducation du marché. Dans la continuité de la Semaine européenne du développement durable 2016 où nous avons sensibilisé nos parties prenantes à l'enjeu de la préservation de la biodiversité dans notre métier de restauration, nous les avons sensibilisé en 2017 à ce qu'est un ingrédient durable, sur le choix des œufs et des poissons durables ainsi que sur les moyens de favoriser l'huile de palme durable, en lien avec nos premiers engagements. Elior Group présentera en 2018 les filières de produits sur lesquelles l'ensemble de ses filiales se seront engagées à travailler d'ici 2025.

Sur le marché de la santé, Elior parraine treize ruchers et réalise de nombreuses animations : un menu tout miel aux recettes variées, des dégustations de miel, des expositions sur le cycle des abeilles et la pollinisation, et un atelier de récolte du miel. Cette initiative illustre la volonté du Groupe de mettre en place des ruches dans des sites où ses équipes sont présentes, tout en déployant des programmes pédagogiques.

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

Au-delà du caractère responsable des modes de production, la proximité est également un critère de plus en plus important aux yeux de nos clients, et ce, quel que soit le pays. Les directions des achats de chacune des entités d'Elior Group ont donc mis en place une politique de produits locaux, en s'appuyant sur les démarches locales de ses distributeurs. Consommer local est également un moyen pour le Groupe de réduire son empreinte carbone, l'un des engagements phares de sa politique d'achats responsables.

En 2017, Elior a ouvert la première légumerie bio et conventionnelle d'Île-de-France, qui permet à plus de 200 000 enfants de déguster des produits 100 % locaux dans 700 restaurants scolaires Elior, avec son partenaire Acade & Bio. C'est ainsi qu'Elior utilise 500 tonnes de légumes par an nettoyés, épichés, éboulés et mis en sachets pour approvisionner ses restaurants, soit le tiers de la capacité de la légumerie. Le Groupe garantit ainsi des débouchés aux producteurs locaux d'Île-de-France, dont plusieurs sont déjà des fournisseurs de longue date comme Xavier Dupuis. La légumerie assure un emploi à une vingtaine de travailleurs en situation de handicap détachés de deux Esat de la région.

#### Produits bio

Nous développons depuis près de 17 ans en France une démarche en matière d'achats de produits bio et locaux.

En France, Elior est ainsi un des premiers opérateurs pour les produits bio en restauration scolaire. En 2016-2017, 3 557 références alimentaires sont issues de l'agriculture biologique.

En février 2015, à l'occasion du salon de l'Agriculture, le Groupe a signé avec la Fédération nationale d'agriculture biologique (FNAB) et l'association Manger Bio Ici et Maintenant (MBIM), sur le stand de l'Agence Bio, une démarche de progrès visant à développer une dynamique d'approvisionnement bio local en France. Cette démarche s'inscrit dans la politique d'achats responsables du Groupe afin de valoriser des produits issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement et contribuer, de manière durable, au développement économique de nos territoires. Grâce à ce partenariat, la plateforme Solibio a été mise à l'honneur dans les restaurants de L'Alsacienne de Restauration, en juin 2016, lors de la Semaine européenne du développement durable. Les restaurants concernés ont ainsi pu avoir accès à une gamme de produits bio et locaux étoffée (légumes, viandes, ultrafrais, fromage, charcuterie, jus) et adaptée à la restauration collective.

En 2016, Serunion a inauguré les premières cuisines centrales espagnoles certifiées plats 100 % bio. Après quatre années d'effort et d'audit, les cuisines centrales de Malaga et de Séville ont été certifiées centres de production de plats 100 % bio par le CAAE, l'organisme leader dans ce domaine en Espagne. La cuisine centrale de Malaga est aujourd'hui en capacité de fournir à ses convives 14 plats 100 % bio, un chiffre appelé à augmenter rapidement. En 2017, la cuisine centrale d'Almeria a rejoint cette certification. À elles trois, ces cuisines centrales produisent plus de 5,3 millions de repas par an pour des clients des marchés enseignement et santé.

### Produits locaux

Les approvisionnements locaux (produits à moins de 200 km du lieu de consommation) pour Elior en France représentent plus de 11 % des achats alimentaires frais. Le nombre de produits locaux achetés a cru cette année de 20 %.

Intégré au cœur des régions, Elior est par exemple membre de l'association Produit en Bretagne, participe à des salons régionaux pour faciliter l'accessibilité des marchés aux producteurs locaux, co-construit avec son partenaire une filière de viande bovine née élevée abattue en Île-de-France. La preuve de la provenance géographique des fruits et légumes frais ne s'appuie plus seulement sur des éléments contractuels mais figure à présent sur les factures (code postal), assurant ainsi nos parties prenantes de nos engagements.

Dans le cadre des enjeux publics, Elior s'engage, via son projet baptisé Les Pépinières du Goût, à proposer dans ses cuisines centrales pour le marché enseignement en France des menus constitués à 15 % de produits locaux et à 50 % minimum de produits durables. D'autres engagements sont aussi mis en avant, comme par exemple la suppression des fonds industriels dans les sauces.

En Espagne, pour Areas, l'un des sandwichs les plus vendus est le Jamon Iberico Sandwich ; il représente à lui seul 28 % des sandwichs vendus (15,3 millions sur un total de 55,1 millions). Deux fournisseurs locaux livrent 181 tonnes de ce jambon spécifique, produit dans des élevages très contrôlés dans le cadre du label DO qui impose des conditions d'élevage strictes, intégrant notamment le bien-être animal.

Face à l'exigence de plus en plus accrue de nos clients quant à la provenance des produits, leur authenticité ou encore leur qualité, la marque Arpège en France a mis en place un partenariat avec un producteur de pommes de terre de l'Aube qui fournit des frites fraîches à ses restaurants parisiens. Cela représente 13 % de ses approvisionnements en pomme de terre. Cette différenciation permet de proposer à nos convives un produit plus authentique et plus qualitatif. Pour répondre aux besoins d'un de nos fournisseurs de porc en Île-de-France, la marque Arpège en France a décidé d'introduire de façon permanente deux références dans ses menus : la palette et l'échine. Avec pour objectif d'atteindre les 100 % pour ces deux morceaux d'origine francilienne.

Lors de la Semaine européenne du développement durable 2017, Arpège a lancé un dispositif de communication destiné à ses convives sur le site internet, leo.arpege-restaurants.fr. Dorénavant, chaque trimestre, quatre produits locaux sont mis à l'honneur dans les restaurants (recettes, communication dans les restaurants). L'ensemble des étapes du cycle de vie de chaque produit est présenté sur le site internet.

### Les produits sélections en France

Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, Elior s'engage à identifier et promouvoir les produits de terroir locaux à travers sa filière Produits sélection. Elior sélectionne les meilleures productions de nos terroirs, choisies pour leurs qualités gustatives, leur origine et les bonnes pratiques des producteurs. Cette méthode permet d'encourager le développement économique des territoires en accompagnant les producteurs locaux dans leur quête de nouveaux marchés. Fruits et légumes, viandes et charcuterie, boulangerie, produits de la mer, nos équipes travaillent aux côtés des clients et de producteurs nationaux pour contribuer au développement de filières durables et adaptées aux enjeux de la restauration. Ces producteurs sont référencés

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Des ingrédients durables

par la direction des achats de chaque pays, ce qui nous permet d'identifier et d'obtenir des produits issus des productions nationales des pays dans lesquels Elior exploite des restaurants. Ainsi, en France, Elior a proposé en fonction de la saisonnalité des productions : 150 tonnes de clémentines corses sous label IGP (Indication géographique protégée), ou encore 60 tonnes de kiwis.

#### Certification bio d'unités de production

Elior a renouvelé en France la certification **Ecocert de niveau 1** pour ses cuisines centrales de Rosny (pour sept restaurants scolaires du quartier des Lilas à Paris) et de Fresnes (pour trois restaurants scolaires d'Issy-les-Moulineaux)

Par ailleurs, trois cuisines d'Ehpad gérées par Elior dans l'Hérault ont été certifiés Ecocert de niveau 1.

Quatre domaines d'actions ont été pris en compte dans l'obtention du label :

- + de bio : proposer toute l'année un choix varié de produits issus de l'agriculture biologique.
- + de local : réduire l'empreinte carbone des menus en privilégiant les filières courtes et la production locale.
- + de sain : respecter l'équilibre nutritionnel des enfants et privilégier le « fait-maison ».
- + de durable : mettre en place des mesures concrètes visant à réduire le gaspillage alimentaire et à valoriser les déchets.

#### 2.4.2.2 Des ressources halieutiques issues d'une pêche responsable

La pression sur les ressources marines dans le monde est reconnue comme excessive : 90 % des espèces de poissons sont exploitées au maximum ou surexploitées.

Elior Group s'est engagé à préserver la biodiversité en adaptant de façon dynamique et volontaire ses approvisionnements en ressources halieutiques à l'évolution des écosystèmes marins et aux recommandations des parties prenantes expertes.

Depuis 2006, Elior Group a mis en œuvre une démarche d'achats responsables visant à préserver la biodiversité marine. En France, le Groupe a été membre fondateur de la Responsible Fishing Alliance et a cessé d'acheter certaines espèces menacées de poisson, comme le grenadier, le thon rouge, la lingue bleue, le sabre noir et la plupart des espèces de requins. Suivant les recommandations de son comité scientifique, le Groupe a également interdit l'achat de poissons sauvages en provenance de la mer Baltique en raison de l'intensité de l'activité industrielle de cette zone et de l'accumulation de

molécules chimiques cancérogènes faisant l'objet de polémiques (dioxines et PCB).

En France, Elior travaille depuis 2017 avec l'organisation environnementale Ethic Ocean sur le diagnostic des espèces de poisson consommées en matière de durabilité ainsi que sur l'évaluation de la chaîne de valeur en termes de standards éthiques et de risque de pêche illégale. L'analyse d'Ethic Ocean a mis en avant la diversité des espèces proposées dans les gammes, tout en identifiant des pistes de progrès qui seront progressivement intégrées dans les cahiers des charges et spécifications contractuelles. En parallèle, les équipes achats France ont été sensibilisées par la Fondation GoodPlanet et Ethic Ocean. De son côté, Mister Goodfish a formé les équipes des restaurants des sites pilotes Arpège de ce projet.

La direction des achats Elior en France est certifiée MSC (Marine Stewardship Council) et peut ainsi proposer une offre de produits issus de la filière. La cuisine centrale de Chelles et les restaurants scolaires de la ville de Pontault-Combault sont également certifiés MSC.

Au Royaume-Uni, Elior ne sert que des poissons appartenant à une liste approuvée par la Marine Conservation Society et a supprimé 19 espèces de poissons de ses menus. La filiale a également adhéré à l'alliance Sustainable Fish Cities et collabore avec le Marine Stewardship Council pour obtenir l'accréditation Chain of Custody.

#### 2.4.2.3 Bien-être animal

Les besoins mondiaux en aliments de tout type, dont la viande, sont en constante augmentation et Elior Group convient qu'il est nécessaire de s'assurer que le bien-être animal est constamment préservé ; c'est un sujet de préoccupation aussi bien pour ses convives et ses clients que pour ses salariés et ses parties prenantes. Certaines conditions d'élevage intensives ont provoqué une prise de conscience globale sur le traitement des animaux d'élevage.

Elior Group estime que le bien-être animal participe à la bonne santé des animaux, et qu'il est un maillon essentiel d'une chaîne d'approvisionnement durable. Le bien-être animal fait partie intégrante de sa stratégie RSE. C'est pourquoi le Groupe a lancé en 2017 sa position sur le bien-être animal. Ce sujet répond à l'objectif de développement durable n° 2 des Nations unies (Faim « zéro »), qui intègre les problématiques du bien-être animal. Bien qu'il ne soit pas propriétaire d'exploitations agricoles ou d'unités de transformation, Elior Group est conscient qu'il lui revient de tisser des liens de confiance constructifs avec ses fournisseurs pour s'assurer de la prise en compte du bien-être animal et de l'application des bonnes pratiques issues de la recherche scientifique dans ce domaine.

Le sujet du bien-être animal est en évolution constante, et en conséquence, Elior Group examinera régulièrement sa position afin de s'assurer qu'elle est en phase avec les recommandations du monde scientifique et qu'elle intègre les avancées du Groupe dans chaque région où il est présent. En 2017-2018, la position d'Elior Group sera partagée avec ses fournisseurs.

Au Royaume-Uni, Elior a publié une politique sur le bien-être animal et soutient les principes du Farm Animal Welfare Committee. Elior soutient également le Live Transport Welfare du gouvernement britannique qui promeut le bien-être des animaux vivants transportés. Un de ses principes est de privilégier au maximum l'approvisionnement sur le territoire britannique, afin de réduire les longues distances de transport d'animaux vivants.

En France, une charte bien-être animal avait déjà été signée en octobre 2016, intégrant les exigences d'Elior vis-à-vis de ses fournisseurs de produits carnés et d'ovoproducts. À date, ce sont 84 % des fournisseurs concernés qui ont signé cette charte. Dans le même esprit, un chapitre dédié au bien-être animal a été créé et ajouté à la grille d'audits fournisseurs (abattage et découpe). Elior a aussi signé un accord de partenariat en janvier 2017 avec l'ONG Compassion In World Farming, pour construire des outils d'engagement et d'exigence (grille d'audit, politiques) spécifiques par filière de produits. Ces outils profiteront à l'ensemble des parties prenantes d'Elior pour améliorer la prise en charge du bien-être animal. Des sessions de formation animées par le CIWF ont eu lieu en juin 2017 auprès d'un public élargi de collaborateurs d'Elior et de publics experts auditeurs (dont des vétérinaires).

Elior Group s'est engagé à supprimer les œufs de poules élevées en cage, y compris pour les ovoproducts, de tous ses marchés d'ici 2025, le temps de la nécessaire transition de la profession. Par exemple, en mars 2017, 36 % des œufs coquilles et 30 % des œufs liquides provenaient d'élevages en plein air chez Elior UK.

La volaille est un produit fréquemment servi dans les restaurants d'Elior Group, et améliorer encore le bien-être des poulets de chair dans la chaîne d'approvisionnement est une priorité. Elior Group a pour but d'exiger de tous ses fournisseurs que leur viande de poulet soit issue à 100 % de poulets de chair élevés hors-cage, dans des bâtiments avec des périodes adaptées d'obscurité et de luminosité, convenablement ventilés. Ces poulets doivent bénéficier d'un régime alimentaire adapté, d'un accès à de l'eau et une litière propres. Elior Group travaillera étroitement avec ses fournisseurs et des experts pour s'assurer que les objectifs de bien-être pour les poulets de chair suivants soient atteints aux États-Unis et dans

l'Union européenne d'ici 2025.

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

#### 2.4.2.4 L'huile de palme

La culture de l'huile de palme est liée à la déforestation massive dans les deux pays où elle est principalement produite : l'Indonésie et la Malaisie. De plus, d'un point de vue nutritionnel, l'huile de palme est plus riche en acides gras saturés que les autres huiles alimentaires. Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, le Groupe a renoncé dès 2004 à l'huile 100 % palme de sa gamme de produits en France. Il a également travaillé avec ses fournisseurs sur la substitution de l'huile de palme dans ses produits alimentaires.

Depuis avril 2011, Elior Group propose uniquement des huiles alimentaires sans huile de palme. Cette suppression permet d'améliorer le profil nutritionnel de nos huiles de mélange avec une diminution de plus de 45 % de la teneur en acides gras saturés. Conformément à notre politique nutritionnelle en place depuis 2004, les produits conservent aussi une teneur en acides gras trans inférieure à 1 %.

Pour les autres produits alimentaires contenant de l'huile de palme ou utilisant l'huile de palme dans leur process de fabrication, le Groupe accompagne ses fournisseurs dans la substitution de l'huile de palme par une autre huile végétale lorsque cela est possible. Par exemple, depuis fin 2010, une large gamme de produits préfrits (produits à base de pommes de terre, poissons panés...) n'est plus fabriquée à partir d'huile de palme.

Cependant, Elior Group, en tant qu'acteur responsable, souhaite également soutenir la filière de l'huile de palme dite durable dans son déploiement. Certains de nos produits, notamment en biscuiterie, intègrent déjà de l'huile de palme certifiée RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Elior Group souhaite avancer avec ses fournisseurs dans cette démarche.

Au Royaume-Uni, Elior soutient la politique du gouvernement qui incitait les entreprises à s'approvisionner en huile de palme 100 % certifiée durable avant fin 2016. Ainsi, la filiale a mis en œuvre une politique sur l'huile de palme durable qui a été partagée avec tous ses fournisseurs. Notre filiale travaille avec des fournisseurs désignés pour cartographier l'utilisation de l'huile de palme et fournir des informations sur toutes les

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Une Economie circulaire

gammes de produits contenant de l'huile de palme afin de créer une chaîne d'approvisionnement en huile de palme transparente et traçable pour les produits alimentaires et non alimentaires.

#### 2.4.2.5 Notre démarche dans les achats non-alimentaires

Dans le cadre de sa démarche de réduction des matières premières non agricoles, Elior Group privilégie deux grands principes pour ses achats et aménagements, qui permettent de réduire l'impact environnemental global d'un produit ou d'une installation : l'éco-conception et le respect des référentiels de certifications environnementales. Concernant les emballages de produits, le Groupe s'appuie sur un travail mené en partenariat étroit avec ses fournisseurs et se concentre sur un choix préférentiel de matériaux recyclables, recyclés ou encore certifiés, garantissant la durabilité des

filières utilisées, ainsi que sur des actions de sensibilisation permettant à la fois de réduire la consommation de ces matières et d'améliorer l'efficacité de leur utilisation. Cet engagement nous permet de réduire notre consommation de ressources naturelles non renouvelables, ainsi que notre production de déchets et les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport.

Par exemple, plus de cinq millions de barquettes biodégradables ont été utilisées en 2016-2017 par les cuisines centrales du marché enseignement d'Elior en France. Elior a innové avec le lancement d'une nouvelle barquette 100 % compostable. L'innovation réside dans le film intérieur qui est désormais lui aussi compostable. Cette barquette assure les liaisons froides des plats et a reçu un certificat de compostage. Plus résistante et plus rigide que l'ancienne, elle est gage d'une plus grande sécurité pour le personnel et le produit alimentaire.

## 2.5 UNE ECONOMIE CIRCULAIRE

Le gaspillage alimentaire ne se limite pas à la dilapidation de précieuses ressources naturelles ; il contribue également au réchauffement climatique si les déchets arrivent jusqu'à la décharge. Elior Group s'engage pour trouver des moyens innovants afin de réduire le gaspillage alimentaire et détourner les éventuels déchets restants de la décharge, en bouclant la boucle grâce à de nouveaux partenariats.



#### 2.5.1 RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Nous cherchons par tous les moyens à réduire notre empreinte environnementale, de notre consommation d'eau à nos émissions de CO<sub>2</sub>, de la logistique au gaspillage alimentaire. Cela s'est par exemple traduit lors du regroupement de tous les sièges parisiens au sein d'une même tour certifiée HQE® tertiaire en exploitation dans le quartier des affaires de La Défense.

Elior Group assure le management environnemental de ses restaurants et autres activités. De nombreux sites au sein d'Elior Group sont certifiés ISO 14001 :

- 100 % des sites d'Elior en Italie,

- Areas en Italie a renouvelé fin 2016 sa certification déjà obtenue en 2004 (sur le même périmètre et neuf nouveaux sites),
- les bureaux d'Elior UK ainsi que tous les sites dont il assure la restauration dans le marché de la Défense,
- Serunion en Espagne,
- le siège d'Elior Services en France,
- les sites Elior Entreprises STMicroelectronics de Crolles et Grenoble (France).

Elior Group est sensible à la prise en compte des nuisances sonores et olfactives spécifiques à son activité. Lorsque cela s'avère nécessaire (plainte de riverains, etc.) le Groupe prend les mesures nécessaires, par exemple en menant des travaux d'insonorisation comme en 2016 sur sa cuisine centrale de Dammarie-les-Lys.

### 2.5.1.1 Des économies d'énergie

Les réserves énergétiques de la planète ne sont pas inépuisables et les énergies fossiles (pétrole, gaz naturel, charbon) émettent dans l'atmosphère du CO<sub>2</sub>, principal gaz à effet de serre, lorsqu'elles sont brûlées. La réduction des consommations d'énergies d'origine fossile contribue donc à la lutte contre le réchauffement climatique.

Comme toute activité humaine ou industrielle, les activités du Groupe nécessitent à chaque étape des consommations d'énergie : essentiellement de l'électricité, mais également du gaz, du fioul et du carburant. Cette énergie est nécessaire pour la préparation des repas, la conservation des ingrédients et repas (équipements frigorifiques) et leur transport (véhicules de livraison). Acteur engagé, Elior Group cherche à limiter sa consommation d'énergie.

Afin de limiter son impact lié à la production d'énergie, le Groupe travaille depuis de nombreuses années à mettre en place des solutions plus respectueuses de l'environnement et à les recommander ensuite à ses clients. Il agit à plusieurs niveaux :

- en suivant annuellement ses consommations d'énergie là où cela est possible,
- en sensibilisant ses collaborateurs aux éco-gestes et à une conduite plus responsable,
- en privilégiant, via sa politique d'achats responsables, des produits et du matériel économes en énergie (isolation, ampoules basse consommation, installations de froid performantes...) et alternatif (travail sur les véhicules électriques),
- en choisissant des sources d'énergie renouvelables.

En 2016, Elior Group a souscrit en France au contrat 100 % énergie renouvelable d'EDF pour soutenir la transition énergétique. Ainsi, l'équivalent de 100 % des consommations d'électricité du Groupe en France est injecté sur le réseau sous forme d'électricité renouvelable. La plupart du temps, Elior Group exerce son activité dans les locaux de ses clients avec leur matériel. De ce fait, Elior Group peut suivre de manière fiable ses consommations d'énergie sur une partie seulement de ses sites.

Début 2017, le marché enseignement d'Elior en France a lancé l'Eco-Energy Challenge auprès de ses 35 cuisines centrales, avec pour objectif de réduire de 10 % la consommation de kWh au couvert. Il invite les équipes à adopter les bons comportements et réduire la consommation d'une cuisine centrale grâce à des gestes simples comme fermer systématiquement les portes des chambres froides, ne pas allumer tous les fours tôt le matin ou bien éteindre un appareil dès qu'on n'en a plus besoin.

Conformément à une directive européenne, Elior Group a réalisé, en 2015, sur tous ses marchés français ses premiers audits énergétiques (électricité, fioul, gaz, carburants pour la flotte des véhicules professionnels). Au Royaume-Uni, Elior a réalisé en 2015 son premier rapport sur ses consommations d'énergie en conformité avec l'Energy Savings Opportunity Scheme (ESOS) pour ses activités administratives

En Espagne, chez Areas, les audits énergétiques ont été menés sur 85 % des achats d'énergie et des actions d'optimisation ont d'ores et déjà été entreprises, comme la réduction de la consommation énergétique (installations LED). Au Mexique, Areas agit également pour la réduction des consommations d'énergie en installant des LED et en installant de nouveaux équipements de climatisation moins énergivores.

#### Obtention de la certification ISO 50001 en Italie

Dans la continuité des actions déjà engagées sur le sujet avec le choix d'un système de production d'énergie trigénération qui permet notamment de limiter les pertes d'énergie courantes dans les équipements thermiques classiques, Elior a fait certifier l'ensemble de ses entités en Italie pour mettre en œuvre un système de management de l'énergie qui leur permettra de faire un meilleur usage de l'énergie.

De son côté, Areas a fait certifier l'ensemble des points de vente de l'aéroport de Rome-Fiumicino.

Ainsi, au quotidien, Elior Group agit pour la réduction de ses consommations d'énergie à travers la mise en place d'installations économes telles que des éclairages et équipements basse consommation et des interrupteurs à minuterie, le développement de la production d'énergies renouvelables à partir de biodéchets issus de la restauration par exemple, et le déploiement de solutions comme la visioconférence pour limiter les déplacements.

Suite aux audits énergétiques réalisés en 2015 qui ont permis d'identifier les principales sources de consommation de nos restaurants, Elior expérimente sur le marché des entreprises différentes solutions d'optimisation énergétique afin de proposer à ses clients des systèmes performants, en apportant des retours

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Une Economie circulaire

d'expérience sur les tests réalisés. En poursuivant cet objectif, Elior a testé la mise en place d'horloges pour automatiser l'allumage et l'extinction des matériels de production, le remplacement des sondes par un système de boîtier qui permet de limiter les consommations des chambres froides, ou encore l'installation de systèmes qui permettent le suivi en temps réel des consommations d'énergie.

En Italie, la cuisine centrale d'Elior à Bologne innove pour économiser l'énergie. Le choix d'un système de production d'énergie trigénération permet notamment de limiter les pertes d'énergie courantes dans les équipements thermiques classiques. Fonctionnant au méthane, les installations de Nuova Emilia peuvent produire simultanément de l'électricité (grâce à une turbine) et de la chaleur, ou bien du froid sous forme d'eau réfrigérée. Avec une production de 30 000 plats quotidiens, cette cuisine centrale livre 400 sites de restauration dans la région, sur des marchés très divers : entreprises, écoles, établissements hospitaliers et administrations.

Chez Areas en France, l'aire d'autoroute de La Chaponne est certifiée HQE®. Aux États-Unis, 100 % des aires d'autoroutes Areas sont certifiées LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), système nord-américain de standardisation de bâtiments à haute qualité environnementale créé par le US Green Building Council. Cette démarche se concrétise également dans l'accompagnement par Arpège et les autres entités d'Elior de leurs clients dans leurs démarches d'obtention et/ou de renouvellement de certifications environnementales de type HQE® en impliquant notamment leurs équipes dans le processus de mise en œuvre et de reporting des données.

Depuis mars 2016, pour aller encore plus loin et sensibiliser les automobilistes aux thématiques écologiques, Areas aux États-Unis expose en Floride des créations de Xavier Cortada, célèbre pour ses œuvres aux deux pôles de la Terre. Ses fresques murales interpellent sur les risques du changement climatique et de l'urbanisation croissante et invitent à développer un écosystème naturel. Cette collaboration originale permet de toucher un très large public au respect de l'environnement.

Au total, en 2016-2017, les sites d'Elior Group ont consommé 234 533 240 KWH d'électricité., ce qui a généré 43 144 TeqCO2.

#### 2.5.1.2 Des économies d'eau

L'eau est un élément essentiel à la vie sur Terre. Sur l'ensemble de l'eau facilement accessible, environ la moitié est prélevée pour des usages domestiques et

industriels. 70 % de la consommation mondiale d'eau est consacrée à l'extension et l'intensification des activités agricoles. La quantité d'eau douce renouvelable et disponible par habitant a été divisée par deux, dans un contexte de démographie croissante.

Acteur engagé, Elior Group cherche à limiter ses consommations d'eau et à préserver les cours d'eaux des conséquences de ses activités. Les consommations en eau se font en fonction des contraintes locales. Les activités du Groupe consomment de l'eau à différentes étapes, à la fois directement (préparation et de la cuisson des aliments, nettoyage, eaux sanitaires, eaux de refroidissement) et indirectement par le biais de ses achats.

Elior Group agit à plusieurs niveaux :

- en suivant annuellement ses consommations d'eau,
- en sensibilisant ses collaborateurs aux éco-gestes et ses clients au bon état de leurs installations,
- en privilégiant, via sa politique d'achats responsables, des produits et du matériel économique en eau,
- en prévenant la pollution des cours d'eau par un traitement des eaux de cuisine, eaux usées et sanitaires et en collectant les huiles alimentaires usagées et les produits dangereux.

2 727 093 m<sup>3</sup> d'eau ont été consommés en 2016-2017 chez Elior Group. Une étude sera menée en 2018 sur les approvisionnements en eau.

Ainsi, Elior Services utilise des matériels de nettoyage possédant des systèmes permettant des économies d'eau (par exemple des auto-laveuses équipées de système de type CSD, Ecoflex, ...), ou des consommables tels que les microfibres (chiffonnettes, bandeaux de lavage). Cette année, Elior Services a également continué à installer des centrales de dilution. Elles permettent le bon dosage de la chimie dans la solution et la suppression de la manipulation de produits chimiques, et évitent le transport d'eau nécessaire à la préparation de la solution. Pour ses aires de service sur autoroutes, Areas réalise des aménagements innovants à la pointe des technologies en matière de développement durable. L'aire de La Chaponne, située sur l'A6 à 213 km au sud de Paris, en est la meilleure illustration : le bâtiment regroupant commerces et services est le premier à être certifié HQE® (Haute qualité environnementale). Économies d'eau potable, gestion des eaux pluviales pour l'arrosage, traitement des eaux usées, tout est pensé dans une logique de développement durable.

### 2.5.1.3 Une gestion optimisée des déchets : prévention, tri et valorisation

Les activités d'Elior Group sont créatrices de déchets et le Groupe a positionné la gestion de ces déchets au cœur de ses priorités. Elior Group valorise de plus en plus ses déchets aussi bien en France qu'à l'international et dans tous ses domaines d'activité.

Elior Group est responsable de ses déchets, depuis leur émission jusqu'à leurs traitements finaux, dans le respect de la réglementation en vigueur. Le Groupe recherche des partenariats avec des professionnels de la valorisation des déchets pour apporter la solution la plus appropriée à ses clients.

Pour cela, Elior Group mène diverses actions dont :

- la sensibilisation des collaborateurs aux natures de déchets générés par l'activité du Groupe,
- des animations pour sensibiliser les convives,
- la mise en œuvre d'un tri et d'une valorisation des déchets là où le contexte le permet,
- la limitation de la production de déchets,
- la valorisation des huiles alimentaires usagées, des biodéchets et de tous les autres déchets,
- la réduction, voire parfois la suppression, des emballages à la source avec, par exemple, le remplacement des bouteilles en plastique par des fontaines à eau (notamment en Italie),
- depuis 2012 en France, le Groupe a diffusé vers l'ensemble de ses marchés un registre déchets pour chaque site français dont les déchets sont collectés par les collectivités locales, conformément à une réglementation du Grenelle II.

Le résultat de nos actions de valorisation dépendant en grande partie de l'efficacité du tri à la source, la sensibilisation de nos clients et convives est au cœur de la démarche dans le Groupe. Ainsi, dans les écoles, les jeunes convives apprennent les bons gestes grâce à de nombreuses initiatives comme l'utilisation d'une table de débarrassage et de tri Eco Plats Net.

La collecte et la valorisation des déchets sont organisées en fonction des sites et des types de déchets. Elior fait appel à un prestataire pour l'enlèvement et le traitement, mais il peut arriver que des équipements de pré-traitement (déshydrateurs) soient installés sur site. Les procédés de valorisation des biodéchets utilisés par Elior

et ses partenaires sont principalement le compostage et la méthanisation : ils permettent le retour au sol de la matière organique sous forme d'amendement.

Sur plus de 1 000 sites en entreprises exploités, Elior compte près de 300 sites soumis à l'obligation de trier et valoriser les biodéchets conformément à la loi Grenelle II. Pour environ 30 % de ces sites, Elior est en charge de la collecte et du traitement des déchets. Dans ce cas, nous menons la consultation des prestataires agréés SPA3 (sous-produit d'origine animale de catégorie 3) et nous organisons la collecte sélective et le traitement des biodéchets.

Dans la même optique, Elior participe à des expérimentations et soutient des projets tels que le projet Organic Vallée (170 tonnes de biodéchets confiées à Cler Verts sur Toulouse) ou la méthanisation agricole à Rennes avec un agriculteur. En effet, à la suite d'une étude sur le gaspillage alimentaire réalisée sur le site de La Poste Rennes-Colombier, les équipes du marché entreprises et La Poste ont décidé de soutenir l'activité d'un agriculteur local qui dispose d'une unité de méthanisation sur son exploitation. L'énergie récupérée sert à chauffer la porcherie et le digestat est épandu sur les terres de l'agriculteur ou localement. Ainsi, l'entreprise a signé un contrat avec un agriculteur local pour prendre en charge et gérer localement les près de 40 tonnes de biodéchets de 10 restaurants Elior à Rennes, y compris ceux des marchés enseignement et santé, et d'Ansamble.

Areas s'est associée à Moulinot pour assurer la collecte, la gestion et la valorisation de l'ensemble de ses déchets produits par an dans le parc d'expositions de la Porte de Versailles. Plus précisément, il s'agit de créer un éco site permettant de massifier les déchets alimentaires, le carton, le verre, les bouteilles en plastique, les canettes et les films transparents.

Aux États-Unis, Areas a initié le recyclage et la valorisation des bouteilles d'eau en plastique, sur l'aéroport de Los Angeles, avec The Bottle Box comme partenaire et Fresh & Ready comme fournisseur depuis février 2016. The Bottle Box recycle les bouteilles en plastique en packagings. C'est une méthode innovante et responsable ; plus Areas utilise ce type d'emballage et plus l'empreinte carbone est réduite. Les six premiers mois, Areas a vendu 276 447 articles conditionnés avec un emballage The Bottle Box. L'objectif est d'étendre cette solution à tous les prochains concepts de vente à emporter.

Les huiles alimentaires usagées (HAU) sont, quant à elles, valorisées sous la forme d'énergie renouvelable : après collecte, Elior les fait recycler en biocarburants, et en assure la traçabilité. Au Royaume-Uni, les huiles d'Elior

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Une Economie circulaire

sont transformées en biocarburants puis utilisées par son prestataire de logistique.

En 2016-2017, 82 % des huiles alimentaires usagées collectées ont été valorisées.

Les déchets non fermentescibles font également l'objet d'une valorisation. C'est le cas des emballages collectés sélectivement sur les différents sites du Groupe, dont les matériaux sont recyclés, mais aussi des fournitures de bureau, comme les cartouches d'encre et le papier, qui font aussi l'objet d'une valorisation matière ou énergétique.

Sur 12 aires d'autoroutes en France, Areas a organisé avec l'association Les bouchons d'amour la collecte des bouchons plastique : 318 kg ont été collectés pour la première année de ce nouveau partenariat qui se poursuivra en 2017-2018. L'association finance ainsi l'acquisition de matériel pour handicapés (fauteuils roulants) et des opérations humanitaires ponctuelles.

Attaché à l'innovation dans ses prestations de service, Elior Services a poursuivi cette année le développement de son offre Valogic, offre de tri des papiers en partenariat avec des entreprises issues de l'économie sociale et solidaire. Son succès (36 sites) ouvre des perspectives de développement au-delà du papier, pour le plastique et le métal. Elior Services a aussi développé Trapese, un outil de traçabilité des déchets pour ses clients. Les déchets sont pesés et recensés via un système de scan ; les données sont centralisées sur une plateforme et le client, peut ainsi suivre précisément les quantités de déchet fournis, au global et par zone, service, étage.

En 2016-2017, suite au changement de ses tenues de travail en France, Elior a recyclé 430 000 anciennes tenues à travers des solutions proposées par son partenaire Elis. Ainsi, 90 % des vêtements réformés ont été valorisés au travers de diverses solutions (textile, énergétique..).

#### 2.5.1.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire

Elior Group lutte contre le gaspillage alimentaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur : à la source par l'attention portée à la qualité des produits sélectionnés et des recettes élaborées ; au quotidien par la bonne gestion des quantités et la formation de ses collaborateurs aux éco-gestes ; et en bout de chaîne par la redistribution des invendus, la valorisation des déchets et la sensibilisation des convives.

Afin de structurer sa démarche, Elior Group a monté un groupe de travail pour élaborer une charte de lutte contre le gaspillage alimentaire. Cette charte concrétise

l'engagement du Groupe dans cette lutte et définit un cadre pour l'action de l'ensemble de ses filiales. En 2018, Elior Group travaillera à l'élaboration d'un indicateur de progrès.

En France, Elior teste l'ensemble de ses nouvelles recettes auprès de ses convives pour les marchés de la santé et de l'enseignement. Un comité de chefs experts se retrouve huit fois par an autour d'ateliers culinaires pour créer ou retravailler de nouvelles recettes et valider les animations culinaires autour de menus spécifiques. En 2016-2017, 180 recettes ont été testées en milieu scolaire par 1 200 élèves. Les résultats sont analysés par un organisme indépendant. Si la recette atteint une note supérieure à 70/100, la recette est conservée ; entre 50 et 69/100 la recette est retravaillée ; en deçà, elle est abandonnée.

Par ailleurs, Elior évalue chaque jour sur quelques sites du marché enseignement la consommation des repas grâce à son Observatoire du Goût. En effet, à la fin de chaque repas, le personnel relève la consommation des différentes composantes du menu. Ceci permet à Elior d'identifier les recettes plus ou moins appréciées par ses convives.

Sur le marché de la santé en France, Elior a effectué dans dix établissements des diagnostics détaillés sur le gaspillage alimentaire. L'objectif était d'identifier les causes du gaspillage et de définir des actions spécifiques à chaque établissement pour le diminuer. Un guide du gaspillage alimentaire a été élaboré pour accompagner les établissements qui souhaitent entrer dans cette démarche. Elior a également mis en place sur 16 sites de son client Ramsay Générale de Santé une étude baptisée Plateau fantôme. Elle a pour objectif de mesurer la quantité d'aliments commandés par les convives mais non consommés. Un ensemble d'outils permet ensuite d'évaluer, de comprendre et de mesurer les tendances et les raisons de ce gaspillage.

Pendant le service, afin de diffuser de bonnes pratiques, Elior sensibilise ses convives à la lutte contre le gaspillage alimentaire. L'animation Chasse au gaspi mise en place dans les établissements du marché enseignement depuis 2010 permet de faire prendre conscience aux enfants de la quantité journalière gaspillée et de leur apprendre à consommer intelligemment. Cette sensibilisation, qui passe par la mise en place de kits et de fûts Chasse au gaspi pain et/ou eau, obtient d'excellents résultats. En entreprise, Elior s'est associé en 2016-2017 à la startup Explicat pour mettre en place des ateliers de sensibilisation auprès de ses convives. Les premiers tests ont permis de sensibiliser plus de 1 100 convives.

À la fin du service de restauration, les entités d'Elior Group distribuent, quand la législation le permet, leurs

invendus alimentaires à des associations bénéficiaires. Par exemple, Elior Italie est associé depuis 2009 à la banque alimentaire SITICIBO et avec Last Minute Market. En 2016, ce sont l'équivalent de 95 700 portions de repas, 11 tonnes de pain qui ont entre autre été redistribués en Italie. Au travers de son partenariat avec l'association Le Chaînon Manquant, le restaurant Arpège chez son client Danone fait don, depuis mai 2017, de ses invendus alimentaires. Ainsi, grâce à cette initiative solidaire, ce sont aujourd'hui plus de 220 repas qui ont été distribués à un centre d'hébergement et de réinsertion. Serunion a de son côté redistribué 700 kg de produits non consommés en Espagne.

Au cours de l'exercice 2016-2017, 20 % des restaurants Arpège en France ont réalisé une évaluation sur le gaspillage alimentaire ou le potentiel de don. Les résultats révèlent que le jour où il y a eu plus de gaspillage est le vendredi, et que les plats les plus concernés sont les salades. L'ensemble du réseau des restaurants s'est vu par la suite remettre un guide des bonnes pratiques avec un rappel des grands principes édictés par le Groupe.

À deux pas du siège social d'Elior Group, à Paris, se trouve l'association La Maison de l'Amitié qui aide des populations marginalisées (assistance sociale, lingerie, activités) ; le point de vente Paul de la gare RER de La Défense et le LAB (qui abrite la cuisine de test) ont conclu avec elle une charte de dons d'invendus. Tous les matins en particulier, le point de vente Paul fournit les pains et viennoiseries non vendus la veille pour le petit-déjeuner des bénéficiaires de l'association.

En Espagne, Areas a initié avec une démarche de lutte contre le gaspillage alimentaire et de don à des associations locales. Phenix est une entreprise sociale qui accompagne ses clients professionnels (grande distribution, industriels, secteur événementiel) dans leur transition vers le tournant de l'économie circulaire, en répondant avec les solutions les plus innovantes et adaptées à leurs problématiques de réduction de gaspillage et de valorisation des déchets. Phenix a déjà mené pour Areas un diagnostic sur l'aéroport de Madrid Barajas, avant un prochain déploiement.

### **2.5.1.5 Une réduction des émissions de gaz à effet de serre**

Elior Group consacre différents moyens et mesures à la prévention des risques environnementaux et des pollutions, et notamment à la réduction des rejets diffus dans l'air, l'eau et le sol liés à ses activités. Le dérèglement climatique provoque, en effet, des incidents météorologiques exceptionnels pouvant avoir un impact sur le cours des matières premières. Le Groupe est en

réflexion sur l'intégration de ce risque dans sa stratégie en approvisionnement responsable.

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

Un réseau d'une quarantaine d'experts internes en France réalise et suit les plans d'actions de ses sites. Le Groupe a aujourd'hui connaissance des principaux postes d'émission pour ses différentes activités (les achats constituent le 1er poste d'émission, rejoint par les consommations d'énergie et le fret) et agit pour la réduction de leurs impacts. Cette démarche s'est renforcée en 2014 avec la souscription à la licence Prestataire Bilan Carbone® délivrée par l'association Bilan Carbone.

Depuis 2015, des mesures carbone ont, par exemple, été réalisées auprès de 20 sites d'Elior Services. Le principal poste d'émissions analysé était les déplacements domicile-travail. L'analyse de ces bilans a permis à Elior Services de définir nos émissions moyennes de GES dans le secteur de la santé, à environ 1 tonne eq. CO<sub>2</sub> par ETP. Afin de maîtriser ses émissions de gaz à effet de serre, Elior Services met progressivement en place des véhicules électriques. Parallèlement, pour répondre à la problématique des grands roulants, Elior Services a mis en place une politique limitant les trajets en voiture trop longs ou trop fréquents : par exemple, le train est privilégié pour tout trajet de 300 km. De plus, des formations à l'éco-conduite sont proposées.

Au Royaume-Uni, Elior mesure les émissions de gaz à effet de serre de ses activités institutionnelles depuis 2009. Grâce au télétravail et à la vidéoconférence, et à l'impact majeur de ces méthodes sur le nombre de déplacements, le bilan carbone par ETP s'élève à 4,84 tonnes eq. CO<sub>2</sub> en 2016.

Par ailleurs, plusieurs actions déployées dans le cadre de la politique d'achats responsables du Groupe contribuent à l'amélioration de l'empreinte carbone de ses activités. Parmi celles-ci figurent les différentes installations économies en énergie et le développement de l'approvisionnement local. En complément, d'autres actions phares permettent de contribuer à la réduction de nos émissions, telles que l'entretien d'un parc de véhicules écologiques (95 % de la flotte de véhicules de fonction et services en France émet moins de 130 g CO<sub>2</sub>/km), ou encore l'optimisation du remplissage et des tournées de ces véhicules.

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

### Une Economie circulaire

En 2016-2017, 78 % des véhicules Elior Group sont éco-efficients.

En 2016-2017, les sites d'Elior Group ont consommé 234 533 240 KWH d'électricité, ce qui a généré 43 144 TeqCO<sub>2</sub>.

En 2017, le Groupe a fait évoluer sa flotte automobile en intégrant, en test, une dizaine de véhicules 100 % électriques. L'usage de ces véhicules permet une réduction de l'empreinte carbone de trois à quatre tonnes par véhicule.

### 2.5.2 INNOVER ET DÉVELOPPER DES PARTENARIATS POUR CONTRIBUER À UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Elior Group et ses restaurants sont parties prenantes de l'économie circulaire. En effet, Elior Group a pour ambition que l'ensemble de ses déchets deviennent une matière première secondaire pour d'autres industries présentes sur un même territoire.

Pour illustrer notre engagement et partager notre expérience avec les acteurs du Grand Paris, Elior a participé, en 2016, au groupe de travail n°2 des états

généraux de l'économie circulaire du Grand Paris relatif au gaspillage alimentaire et à la redistribution des denrées consommées. Par cet engagement, Elior a contribué à la rédaction du livre blanc sur l'économie circulaire du Grand Paris. Publié en 2016, il propose 65 actions qui peuvent constituer des axes de travail fédrateurs dans le cadre de la construction métropolitaine.

### 2.5.3 PARTAGER LES BONNES PRATIQUES DURABLES AVEC LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS

Avec 23 000 restaurants et points de vente et des équipes assurant des services de proximité, Elior Group joue un rôle important pour intégrer, maintenir et animer le tissu économique local. Conscient de sa place privilégiée auprès des populations, Elior a fait le choix de s'impliquer dans le développement durable et équitable des territoires, en s'appuyant sur son expertise et ses activités. L'engagement du Groupe au service de la société se traduit aussi par une action directe auprès de ses parties prenantes. Nous nous impliquons pour cela dans des programmes de sensibilisation à destination de tous publics, en partenariat avec des organismes et des acteurs engagés à travers le monde.

Le 16 octobre 2016, journée nationale de lutte contre le gaspillage alimentaire en France et journée mondiale de l'alimentation, le Groupe a signé la charte de lutte contre le gaspillage alimentaire des chefs parisiens aux côtés de la ville de Paris, du ministère de l'Agriculture et de huit grands chefs. Au même moment, Elior Group intervenait aux côtés de Phenix sur le SIAL (Salon international de l'alimentation, à Paris) sur le thème de la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Elior Group est également intervenu en tant qu'expert au 10<sup>e</sup> Forum mondial Convergences, les 4 et 5 septembre 2017, autour de la thématique « Comment faire de la production durable un levier pour une consommation responsable ? » et a présenté ses bonnes pratiques de lutte contre le gaspillage alimentaire. Chaque année, le Forum réunit plus de 5 000 participants venus du monde entier et issus de tous les secteurs.

Dans le cadre de sa démarche pédagogique auprès du grand public, l'action d'Areas se concentre quant à elle sur la promotion des systèmes de consigne, afin de responsabiliser les consommateurs. Areas, en France, assure en effet la restauration de nombreux événements éphémères lors de salons, dans des parcs d'exposition et des stades. Au cours de ces événements, nos équipes françaises préconisent désormais de manière systématique à nos partenaires de travailler avec un système de consigne et de récupération des gobelets de boissons comme Ecocup. Cette pratique permet d'éviter le recours à des gobelets en plastique jetables, sources de déchets voire de pollution, et implique le consommateur dans une démarche responsable.

## 2.6 DES EQUIPES ET COMMUNAUTES DYNAMIQUES

Nous sommes fiers de la diversité et du talent de nos collaborateurs. Nous voulons qu'ils puissent réaliser leur potentiel, et nous engageons pour cela à favoriser leur développement, quel que soit leur niveau d'entrée dans le Groupe. Nous veillons à récompenser leur travail et leur implication de façon appropriée, et cela profite aux individus, à la communauté et à l'entreprise toute entière. Notre secteur peut être un vecteur d'intégration sociale, et nous avons l'opportunité de permettre à nos collaborateurs de développer leurs compétences. Nous souhaitons également participer à l'amélioration de l'image et de la réputation des métiers de la restauration en général.

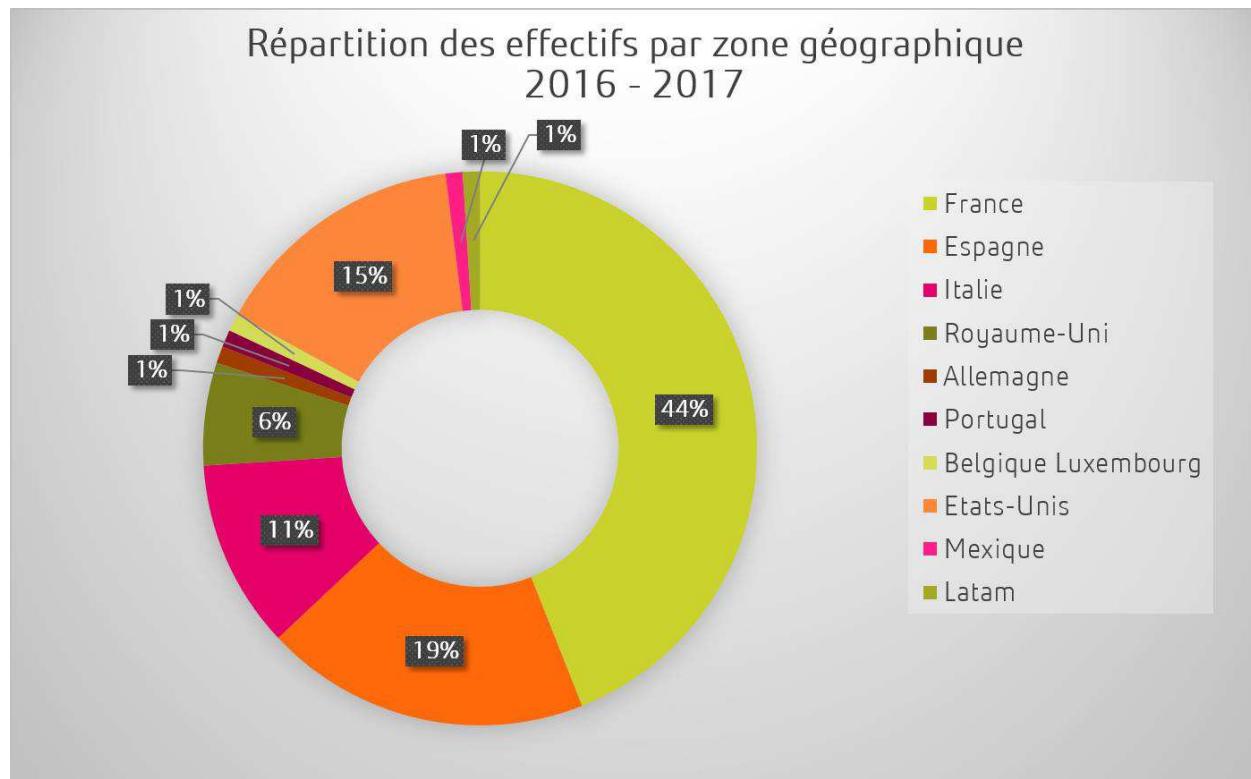
Le Groupe a souhaité responsabiliser ses filiales en matière de stratégies et de gestion des ressources humaines. Aussi, le pouvoir de décision est dorénavant situé au niveau de chacun des marchés avec un DRH à leur

tête. En France, fin 2015 a été créée la direction des ressources humaines pour la restauration collective, qui chapeaute l'ensemble des activités en France. Aujourd'hui, les missions de l'équipe RH au niveau du Groupe sont d'ordre régional pour les membres du Top 100 et les collaborateurs de la holding.



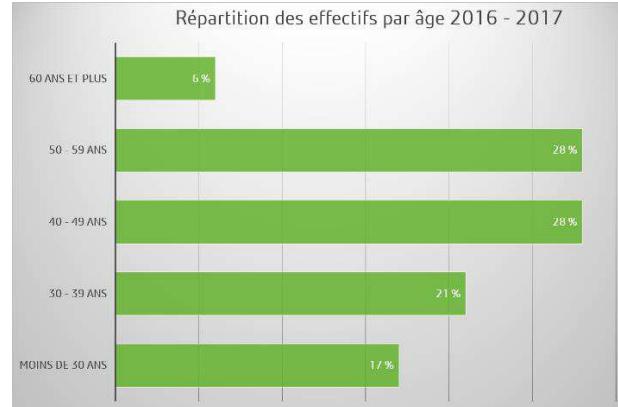
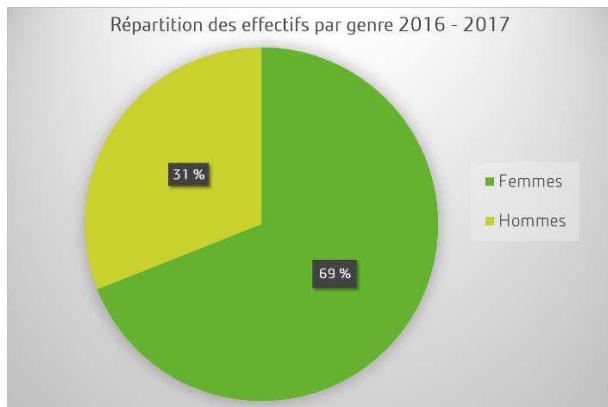
### 2.6.1 CHIFFRES CLÉS CONCERNANT LES EFFECTIFS

Au 30 septembre 2017, le Groupe comptabilisait 44 % d'effectifs en France, contre 45 % à fin septembre 2016.



## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Des Equipes et communautEs dynamiques



### 2.6.2 GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE NOS COLLABORATEURS

Sur le lieu de travail, la sécurité est une priorité incontournable pour Elior Group. Nous assurons les formations idoines et le partage des bonnes pratiques afin de garantir la sécurité des collaborateurs, dans le respect des processus existants.

Les entités d'Elior Group instaurent des conditions de travail optimales pour assurer la santé, la sécurité et le bien-être des équipes. Conscient que des efforts significatifs doivent être menés, Elior Group renforce les politiques pratiquées au niveau de ses filiales pour limiter l'impact des conditions de travail sur la santé et la sécurité de ses salariés.

Un diagnostic sur les typologies des accidents et le lieu de survenance a été établi en 2015. Depuis, les chantiers initiés se poursuivent afin de :

1. construire une culture santé et sécurité au travail à travers par exemple la prévention. Areas en Europe du Nord et Elior en France se sont engagées dans le programme de prévention des troubles musculosquelettiques professionnels (TMS Pro) piloté par la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés ;
2. piloter la performance santé et sécurité : Aujourd'hui, la plupart des entités du Groupe disposent *a minima* d'un expert santé et sécurité au travail qui a la charge de veiller à l'application des réglementations nationales, d'identifier les situations à risque et de les prévenir. En France, les directions sécurités sont une véritable source d'expertise au service des opérationnels, chacune a élaboré une trame spécifique pour son document unique d'évaluation des risques (DWER) qui tient compte des
3. mettre en place de nouveaux outils de pilotage : en France, Elior a lancé un pilote sur le marché entreprises en digitalisant les audits santé-sécurité au travail sur tablette. L'objectif recherché est une meilleure interaction en temps réel avec la ligne managériale et l'adaptation en temps réel des analyses de risques ;
4. former les managers : 21 694 collaborateurs ont suivi au moins un stage de formation à la santé et sécurité au travail. Par ailleurs, les risques psychosociaux sont progressivement apparus comme un sujet important chez Elior Services. Elior Services s'est donc lancée dans une démarche de sensibilisation volontaire des managers. Aujourd'hui, l'entité déploie des formations dédiées à la question et souhaite mettre l'accent sur ce sujet dans les trois prochaines années. De plus, afin d'agir également d'un point de vue curatif, Elior Services a mis à disposition de l'ensemble des salariés une ligne d'écoute. Cette ligne permet de contacter un psychologue indépendant et de manières confidentielle pour toutes les difficultés rencontrées, qu'elles soient professionnelles ou personnelles ;
5. animer et communiquer autour de la santé et sécurité : pour le personnel roulant, Elior Group

dangers liés à chacun des métiers et environnements de travail au sein du Groupe. En France, Elior a créé en 2016-2017 un pôle spécifique d'accompagnement des opérations dans la gestion de l'accidentologie. La mise en place d'un numéro unique d'appel destiné à l'ensemble des responsables d'unité a permis la réduction de la charge de travail des responsables d'unité au profit de la gestion des accidents et du personnel.

anime en France un programme de prévention du risque routier (newsletters, formation du personnel roulant, référencement de véhicules mieux équipés), tout comme Elior North America. Aux États-Unis, Elior a lancé en 2016 une newsletter interne mensuelle « Be Well » qui sensibilise les collaborateurs au bien-être au travail. Au Royaume-Uni, Elior a organisé des ateliers autour du bien-être au travail ;

6. améliorer les conditions de travail : aucun nouvel accord en matière de santé et de sécurité n'a été signé cette année. Toutefois, plusieurs accords sont encore valables chez Areas, par exemple. Par ailleurs, de nombreuses mesures ont été prises en 2016-2017 afin d'améliorer le confort des collaborateurs. À titre d'exemple, Areas en Italie a adapté les chaussures de sécurité utilisées par ses collaborateurs afin de

Chez Elior Services, au sein de la direction régionale Rhône-Alpes Bourgogne, les collaborateurs ont été invités à participer à un challenge, véritable concours d'idées autour de l'amélioration de la sécurité au travail. Le jury a analysé 17 projets et en a récompensé cinq, qui sont mis en œuvre localement, voire au niveau national. Cette mobilisation des collaborateurs s'inscrit dans la dynamique de la démarche MASE (management de la sécurité), qui a permis à 9 agences locales d'Elior Services d'être certifiées.

Par ailleurs, Elior Services a développé une nouvelle offre baptisée Coabiz pour le secteur de la propriété dans le tertiaire, fondée sur le principe de co-activité des personnels Elior Services aux heures de bureau des collaborateurs chez les clients. Pour les équipes Elior

réduire le risque de glissade. Aux États-Unis, Areas fournit tous les 6 mois des chaussures gratuitement à ses collaborateurs.

En 2017, les 24 500 collaborateurs d'Elior en France reçoivent progressivement leurs nouvelles tenues qui vont leur assurer un maximum de confort et de sécurité. Testées par 200 personnes en France sur 15 sites pilotes, ces nouvelles tenues plus ergonomiques sont le résultat d'un long processus de création, engagé en 2014 pour s'assurer de leur adéquation aux besoins de tous, avec une priorité : la sécurité pour prévenir les risques de brûlure ou d'accrochage. Les 450 000 pièces produites répondent à des critères stricts de RSE.

Services, c'est l'avantage d'horaires classiques, un meilleur équilibre vie personnelle - vie professionnelle, l'accès aux transports en commun, la possibilité de contrats à temps plein associés à une visibilité, une présence et une reconnaissance de leurs métiers.

### Certifications OHSAS 18 001

En Italie, Elior et Areas ont obtenu cette certification. Basée sur la norme de référence en matière de santé et sécurité au travail, la certification OHSAS 18001 est un outil de pilotage efficace pour maîtriser les risques organisationnels, techniques et comportementaux au quotidien pour ainsi améliorer votre performance dans le temps.

## 2.6.3 DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE NOS COLLABORATEURS POUR ENCOURAGER LA PROMOTION INTERNE

### 2.6.3.1 En développant un dialogue permanent avec les collaborateurs

Le Groupe fonde son dialogue social sur des pratiques respectueuses et constructives.

Chez Elior en France, l'année 2017 a été marquée par l'arrivée d'un nouveau directeur des ressources humaines qui travaille à une organisation tournée vers davantage d'harmonisation des processus RH, avec la définition d'un socle commun à toutes les entités d'Elior en France qui sera à décliner par chacune d'elles. Le dialogue social permanent se concrétise par de nombreux accords collectifs sur des thématiques diverses et variées.

En 2016-2017, les négociations annuelles obligatoires se sont concrétisées par la conclusion de quatre accords : un accord de participation, un accord plan d'épargne pour la retraite collective, la gestion des emplois et des parcours professionnels, la prévoyance et les frais de santé.

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

Le Groupe intervient dans certains pays où il existe un risque lié au niveau de développement économique et

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Des Equipes et communautEs dynamiques

juridique, par exemple au Chili, au Mexique, en République dominicaine et dans la collectivité d'outre-mer française de Saint-Martin. Dans ces pays qui rassemblent environ 1% de ses effectifs totaux, le Groupe veille à ce que les pratiques restent conformes à l'esprit des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

En France, un comité de Groupe a été mis en place en 2000. Ce comité est l'instance privilégiée d'information des représentants du personnel et syndicaux des filiales françaises. Il comprend une commission spécialisée qui se consacre particulièrement à l'examen des données du tableau de bord social, dont le contenu a été communément défini. En 2017, le comité de Groupe s'est réuni en session plénière le 29 juin 2017.

Au niveau des filiales et des unités économiques et sociales françaises (44 % des effectifs), les relations sociales s'articulent, selon les cas, autour :

- des comités centraux d'entreprises, des comités d'entreprises, des comités d'établissements,
- des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ?
- des délégués du personnel,
- de diverses commissions de suivi d'accords collectifs ou plans d'actions.

En Italie, Areas a négocié des accords sur les horaires de travail.

Ont été mentionnées ci-dessus les principales évolutions en matière d'accords collectifs signés au cours de l'exercice 2016-2017; toutefois des avenants à certains accords ont pu être signés dans d'autres filiales du Groupe.

### 2.6.3.2 En proposant des actions de développement des compétences

Elior Group est en phase de forte mutation, stimulé par ses clients, son environnement et sa propre dynamique.

Dans ce contexte, la formation s'adapte et accompagne ces changements. Évoluer dans les métiers de service d'Elior Group nécessite pour tout nouvel employé l'apprentissage de notions fondamentales pour délivrer un service de qualité au client. La formation est garante de l'acquisition par tous et partout de ces fondamentaux, notamment en matière d'hygiène alimentaire et de sécurité. Construites avec les responsables d'activité en utilisant les méthodes et outils appropriés (formation,

présentielle, e-learning...) les formations adoptent des formats généralement courts (d'une heure à deux jours).

Elior Group considère que ses collaborateurs doivent être les acteurs de leur propre évolution. En France, Elior a signé en 2016 un accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GE2P). Il constitue le socle des principales orientations retenues pour la période 2016-2018 :

- développer l'accès à la formation pour toutes les catégories de salariés, notamment les personnes les moins qualifiées, ou ayant le moins accès à la formation,
- développer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en permettant notamment aux femmes d'accéder aussi à des formations préparant ou permettant une évolution professionnelle,
- renforcer les formations contribuant à la protection de la santé et à la sécurité des salariés,
- développer les parcours d'évolution en s'appuyant notamment sur les certificats de qualification professionnelle (CQP) existants ou à venir, pour favoriser les progressions de carrière dans une ou plusieurs filières métiers,
- co-articuler les dispositifs de formation (plan, période de professionnalisation, compte personnel de formation, congé individuel de formation) pour rendre les salariés co-auteurs de leur parcours de formation,
- développer le recours aux contrats de professionnalisation, notamment pour les CQP de branche,
- pérenniser les dispositifs de tutorat/maîtrise d'apprentissage/monitorat, dans le cadre d'une politique de développement de l'alternance,
- renforcer les collaborateurs en développant le socle des connaissances et des compétences,
- pérenniser la professionnalisation des collaborateurs.

Pour Elior Group en France, l'investissement en formation participe à la création de valeur en améliorant la qualité de prestation et la satisfaction de nos clients. Il contribue également au développement de l'employabilité des collaborateurs, à leur motivation et à leur fidélisation.

En 2017, l'organisme de formation d'Elior a été reconnu pour la qualité de son offre de formation professionnelle

interne en obtenant le certificat de qualification professionnelle des organismes de formation.

Au total, 28 % des heures de formation ont concerné les techniques métiers et 28 % l'hygiène alimentaire.

#### **Un BTS en alternance sur mesure pour former les futurs responsables de points de vente d'Areas en France**

Durant l'exercice 2016-2017, les équipes d'Areas en Europe du Nord et Schola Nova, organisme spécialisé dans les formations en alternance post-bac, ont élaboré une formation en alternance qui prépare au métier de responsable de points de vente tout en respectant les référentiels pédagogiques officiels. L'objectif est de recruter, former et intégrer 20 jeunes capables d'obtenir ce BTS Manager d'unité commerciale et de devenir managers de point de vente au sein du Groupe. Les postes proposés à ces jeunes sont situés dans des sites parisiens et dans les aéroports d'Orly et de Paris-Charles-de-Gaulle. Le programme a débuté en septembre 2017 avec près de trois semaines en immersion suivi d'un cycle de préparation au BTS de deux ans en contrat de professionnalisation à l'issue desquels ils pourront se voir offrir un CDI. Pour parvenir à ces objectifs, les enseignements professionnels seront co-animés par des formateurs d'Areas en Europe du Nord.

En parallèle, Areas a lancé en France quatre parcours certifiants avec l'ESCP pour permettre à ses collaborateurs d'acquérir les compétences de responsable de ses restaurants et points de vente.

Pour favoriser la promotion et ainsi répondre aux attentes de ses agents de service et encadrants de proximité, Elior Services a créé un parcours promotion au sein de sa propre université. Ce parcours promotion est ouvert à l'ensemble des agents de service et chefs d'équipe. Chaque année, ce sont 30 collaborateurs qui suivent le parcours. La totalité du cursus représente 12 à 15 jours de formation. Les cursus proposés permettent de se former au métier de chef d'équipe ou de responsable de site. À la suite de cette formation, Elior Services s'engage à proposer dans les douze mois, si le candidat a obtenu son diplôme, un poste correspondant à cette formation.

Au Royaume-Uni, la Chef School a été créée afin de répondre à une pénurie de chefs expérimentés sur le marché du travail et de constituer un vivier pour ce type de profil. Ce programme se déroule sur une période de neuf mois divisée en plusieurs temps : en cuisine, en salle de classe et enfin sur le terrain auprès de professionnels tels que des producteurs agricoles et des bouchers. Les étudiants sont également amenés à travailler pour des événements prestigieux, auprès de grands chefs. À l'issue de ce programme, ils reçoivent une qualification

professionnelle en cuisine (Professional Cookery Level 2) et prennent la gestion opérationnelle d'un restaurant. Les premiers résultats sont positifs puisque les étudiants formés étaient capables d'occuper des postes de chef junior et 80 % d'entre eux ont déjà reçu une promotion.

Pour aller plus loin, Elior au Royaume-Uni a été l'une des premières entreprises à s'associer au programme *Recovery Career Services* du ministère de la Défense britannique, son client, pour favoriser le retour vers l'emploi de vétérans blessés, en les intégrant dans des programmes de formation aux métiers de la restauration et des services associés. Elior UK soutient également deux organismes de charité, Help for Heroes et BLESMA, qui offrent un soutien à leurs membres : d'anciens militaires et leurs familles.

#### **2.6.3.3 La mobilité interne**

Porté par la conviction que la mobilité interne et la diversité des expériences sont la meilleure façon de préparer les managers et dirigeants de demain, le Groupe encourage ses collaborateurs à construire des parcours de carrière intégrant des passerelles entre ses marchés et entre ses filières professionnelles. Pour favoriser cette mobilité, la volonté des équipes de ressources humaines est de donner aux collaborateurs une grande visibilité sur les parcours de carrière possibles au sein du Groupe. En Europe, une cartographie des fonctions repères a été établie dans chaque pays. Organisée par filière et par niveau de responsabilité, elle permet aux collaborateurs de se situer et de visualiser les parcours qui peuvent s'offrir à eux. Toujours dans un souci d'information et de dynamisation, des outils pédagogiques ont été produits en France par les différentes activités afin d'expliquer très simplement les modalités de la mobilité interne et l'interaction des principaux acteurs.

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

La mobilité interne permet également au Groupe de préparer la relève managériale à tous les niveaux de l'organisation. C'est avec cet objectif qu'ont été mis en place à travers le Groupe des *development centers* qui permettent de mieux cerner le potentiel des collaborateurs inscrits dans les plans de succession. Un tel dispositif a notamment été mis en œuvre, cette année, pour le passage vers les postes de niveau *executive*. Activable dans les quatre langues du Groupe, il aide le management et la filière RH à mieux préparer et accompagner les mobilités verticales. À l'issue de son

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Des Equipes et communautEs dynamiques

passage au sein du *development center*, le collaborateur établit un plan d'action qui lui permettra de progresser en réduisant les écarts constatés avec le poste visé.

Globalement, sur l'exercice écoulé, 12 % des collaborateurs ont bénéficié de mobilités internes.

### 2.6.3.4 Politique de rémunération

Compte tenu de l'importance des coûts de personnel dans le modèle économique d'Elior Group (43,8 % du chiffre d'affaires de l'entreprise), la politique de rémunération est un enjeu clé pour le Groupe.

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

En France, suite à un accord de négociation annuelle obligatoire, un dispositif forfaitaire de fidélisation du personnel encadrant des restaurants Elior en France a été mis en place en juin 2017.

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

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

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

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

## 2.6.4 S'ÉLEVER CONTRE LA DISCRIMINATION

### 2.6.4.1 Recrutement : des pratiques responsables

Être un employeur engagé, c'est également donner sa chance à chacun. Ainsi, nos processus de recrutement existants intègrent notre engagement dans la lutte contre les discriminations et se traduisent par différentes politiques et procédures dans les pays d'implantation du Groupe.

En France, Elior a signé en 2017 le pacte pour l'égalité de traitement des candidats dans l'accès à l'emploi, quelles que soient leurs origines. Elior s'est ainsi engagé à sensibiliser ses collaborateurs impliqués dans le recrutement aux enjeux de l'égalité de traitement dans l'accès à l'emploi.

Le Groupe poursuit sa démarche en faveur de l'accès à l'emploi pour le plus grand nombre lors de l'ouverture de nouveaux sites, avec l'utilisation de la méthode de recrutement par simulation en France. Cette méthode brevetée, qui a fait ses preuves depuis 10 ans, est essentiellement utilisée chez Areas et Elior (marchés enseignement et santé). Celle-ci permet de révéler des aptitudes ou des capacités parfois inconnues de la personne elle-même. Dans le CV, ni la formation, ni l'âge ne sont pris en compte. Chez Areas, les exercices d'évaluation ont au préalable été validés dans leur contenu et étalonnés sur l'un des Center Parcs existants avec des équipes de Pôle Emploi pour des postes en cuisine, d'employé polyvalent de restauration Carrefour, d'équipier Quick, de plongeur, de serveur débutant et expérimenté. Tous les candidats ayant atteint un certain seuil de points ont été rencontrés en entretien individuel pour valider leur entrée en formation théorique et pratique.

En 2016-2017, Elior a poursuivi en France le partenariat avec l'Association d'accompagnement global contre l'exclusion. L'Adage intervient dans l'accompagnement des publics fragilisés vers l'insertion sociale et professionnelle. Dans ce cadre, Elior organise des visites de restaurant afin de faire découvrir aux bénéficiaires (des femmes en grande précarité) du dispositif Parcours de femmes l'environnement de la restauration collective et d'un stage éventuel. Par ailleurs, Elior travaille également avec Pôle Emploi pour aider des chômeurs de longue durée en situation de handicap dans leur réinsertion à travers un stage de préparation opérationnelle à l'emploi sur le poste d'agent de restauration (formation pratique, stage en entreprise et passage du titre professionnel d'agent de restauration).

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

Aux États-Unis, la politique d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations chez Elior encadre les procédures de recrutement et s'inscrit dans un plan annuel de mise en place d'actions de discrimination positive. Ainsi, Elior diffuse ses annonces de recrutement par le biais d'organismes qui ont l'obligation de respecter des principes de non-discrimination et de favoriser l'accès aux populations en difficulté (vétérans de guerre, personnes en situation de handicap, femmes, minorités ethniques, etc.). Ces principes sont érigés par l'Office of Federal Contract Compliance Programs, bureau en charge du programme d'égalité des perspectives d'emploi au plan national et faisant partie du département du Travail américain. De plus, dans le cadre des nouvelles orientations fixées pour le management, les pratiques de recrutement ont été revues. Ainsi, les managers reçoivent des formations sur les techniques de recrutement qui leur permettent de baser l'évaluation du candidat sur des compétences techniques, plutôt que sur des éléments subjectifs.

Le livret d'accueil regroupe entre autres l'ensemble des pratiques non-discriminatoires émises par Elior North America. Enfin, chez Aviands, un manager des relations individuelles de travail est garant du respect de ces bonnes pratiques et est chargé d'analyser les éventuelles plaintes. Pour les autres filiales, le directeur juridique d'Elior North America est responsable de ces sujets.

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

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

Enfin, la certification SA 8000 d'Elior (depuis 2011) et d'Areas en Italie prouve qu'elles respectent les droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations (filiales et fournisseurs) tels qu'énoncés dans les conventions de l'Organisation internationale du travail.

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Des Equipes et communautEs dynamiques

### 2.6.4.2 En promouvant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Parmi ses 127 000 collaborateurs dans le monde, Elior Group compte 69 % de femmes, dont 44 % exercent des postes à responsabilité (managers) (42 % en 2016). Afin d'encourager davantage de femmes à évoluer vers des postes de direction et d'encadrement d'équipe, ou encore vers des métiers traditionnellement exercés par des hommes, plusieurs initiatives ont été mises en place, en France et au niveau européen.

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

En Espagne, chez Areas, les syndicats et les représentants des zones SAU ont signé en juillet 2015 un plan pour l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Ce plan vise à promouvoir l'intégration, la promotion et l'égalité des femmes et des hommes au sein de l'entreprise, afin que l'entreprise exploite pleinement le potentiel de l'ensemble du personnel, quel que soit le sexe.

### 2.6.4.3 Politique d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap

Elior Group compte parmi ses équipes au moins 4 270 collaborateurs en situation de handicap. Le Groupe agit au quotidien pour le recrutement de personnes en situation de handicap et le maintien dans l'emploi de salariés dont le handicap survient ou s'aggrave.

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

En 2016-2017, Elior a créé en France un pôle de maintien dans l'emploi pour anticiper et prévenir les licenciements pour inaptitude. Ce sont ainsi plus de 200 collaborateurs qui ont été accompagnés et qui ont bénéficié de cette expertise.

En juin 2015, Elior et Areas ont signé en France un accord de partenariat de trois ans avec l'Agefiph, organisme paritaire qui a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées. Cette convention thématique a pour objectif de mettre en place une politique pérenne de maintien dans l'emploi des collaborateurs en restriction d'aptitude. Elle vise à mettre en œuvre les cinq axes suivants, à travers onze ateliers :

1. associer la ligne managériale et les membres des comités de direction aux enjeux des politiques de maintien dans l'emploi et de santé au travail,
2. retravailler les pratiques de reclassement à l'œuvre sur ces périmètres,
3. développer une culture de l'anticipation plus forte auprès des managers, de la filière RH, des fonctions techniques/bureaux d'études, achats et marketing,
4. développer la prévention du risque d'inaptitude et l'employabilité des collaborateurs qui y sont les plus exposés,
5. construire et déployer un plan de communication dédié au maintien dans l'emploi et adapté à des cibles différentes.

En 2017, dans le cadre des engagements pris dans la convention Agefiph, les fonctions supports achats et marketing d'Elior et Areas en France ont été sensibilisées aux enjeux d'une conception plus ergonomique des espaces de restauration et à l'achat de matériel pour prendre en compte ces aspects dans la construction de nouvelles offres afin de préserver la santé des collaborateurs. Un guide des aides au maintien dans l'emploi a été conçu et partagé avec les managers et la filière RH.

En partenariat avec la faculté des métiers de l'Essonne (France), Areas a contribué à l'ouverture, début 2014, d'un titre de professionnalisation d'agent de restauration réservé à des personnes handicapées. En Italie, Areas a lancé un projet d'intégration de collaborateurs trisomiques dans ses sites de restauration en partenariat avec l'Association Italiana Persone Down Roma, comme par exemple dans un point de vente à l'aéroport de Rome-Fiumicino.

Membre de l'association Cancer@Work depuis 2012, Elior Group a renforcé son engagement en devenant membre de son programme Pionniers en février 2016. L'objectif de ce programme est de faire évoluer les mentalités des collaborateurs et les pratiques autour du cancer à tous les échelons de l'entreprise. Le Groupe a ainsi mis en place des tables rondes pour sensibiliser ses collaborateurs, et organise désormais des groupes de réflexion afin de proposer des solutions concrètes pour faciliter la réintégration de personnes en situation de handicap suite à un cancer. En 2017, Arpège a lancé un programme pionnier. Ce programme expérimental de trois ans se déroule en quatre étapes : mobiliser et sensibiliser les collaborateurs au travers de tables rondes et conférences ; analyser et comprendre leurs attentes grâce à un baromètre interne et des entretiens avec les équipes ; organiser des ateliers de co-développement pour imaginer des solutions adaptées à l'entreprise et élaborer un plan d'action ; déployer les actions en interne et promouvoir le programme pour le diffuser le plus largement possible.

Elior Group est mobilisé dans la lutte contre le cancer dans l'ensemble des pays où il est présent. En Italie, le Groupe organise des actions de sensibilisation entre ses

collaborateurs et l'association Incontradonna onlus. En Espagne, les messages de l'association espagnole contre le cancer sont diffusés tous les mois aux salariés afin de contribuer à la prévention des risques. Aux États-Unis, des fonds internes permettent aux employés atteints de maladies graves de recevoir une aide financière du Groupe.

### 2.6.4.4 Politique de professionnalisation des publics vulnérables au sein du Groupe

Les engagements sociaux du Groupe s'adressent également aux collaborateurs les plus vulnérables sur le

marché du travail parce qu'en situation d'illettrisme. Elior Group leur dédie des formations spécifiques pour limiter leur risque de précarisation. À titre d'exemple, en France, Elior propose à ses collaborateurs volontaires de réapprendre à lire, écrire et compter grâce à des heures de formation réalisées pendant ou en dehors du temps de travail, sur site ou en centre de formation. L'objectif visé est de permettre aux salariés d'accéder à des parcours internes de formation pour obtenir une certification ou un diplôme à l'issue de cette remise à niveau.

## 2.6.5 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Elior Group souhaite que les territoires profitent de l'implantation de ses activités, en s'attachant en premier lieu, sur le plan social, à favoriser l'intégration de personnes éloignées de l'emploi. Pour cela, le Groupe organise son recrutement en collaboration avec des partenaires locaux. Près d'une centaine d'agences de travail temporaire sont désormais référencées par le Groupe en France et permettent d'intégrer dans l'emploi des personnes qui en ont été durablement éloignées, et ce, sur l'ensemble des trois activités du Groupe en France. Le Groupe a lancé Elior Group Solidarités, une association loi 1901 visant à financer, soutenir ou promouvoir des initiatives solidaires en matière d'alimentation, d'éducation et d'accès à l'emploi. Elle regroupe l'ensemble des initiatives solidaires menées par le Groupe, tant en France qu'à l'international. Ouverte à l'ensemble des pays du Groupe, cette association succède à la Fondation Elior, avec des objectifs plus larges, afin d'encourager de nouvelles initiatives en faveur des personnes les plus fragiles.

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

En France, Areas est engagé depuis plus de dix ans dans le dispositif Permis, Sport, Emploi, aux côtés de l'armée afin d'accompagner les jeunes inscrits en missions locales à la découverte des métiers de la restauration. En juillet

2017, Areas s'est associé à monop'daily en Gare de Lyon, pour une opération d'une semaine de micro-dons. Les clients étaient invités à faire un don de base de 3 euros reversés au Secours Populaire, pour offrir des vacances aux plus démunis : 28 000 euros ont ainsi été collectés.

En Italie, Areas a contribué à l'insertion de jeunes de la ville d'Amatrice victime d'un tremblement de terre en août 2016, et a permis la réinsertion d'anciens détenus dans la vie professionnelle en partenariat avec une université à Milan.

Aux États-Unis, Areas s'est associé en 2016-2017 à l'association No Kid Hungry, à l'aéroport de Los Angeles. Sur la base de 0,50 dollar remis pour chaque menu enfant commandé par ses convives, ce sont 3 700 dollars qui ont été remis à cette structure qui lutte contre la faim des enfants aux États-Unis. Dans l'optique de contribuer à l'amélioration des styles de vie, Areas aux États-Unis a également collecté 26 000 dollars en quatre semaines au profit de l'American Diabetes Association (ADA). Ce partenariat s'est imposé comme une évidence pour Areas, car l'alimentation joue un rôle majeur dans le bien-être et la santé des diabétiques. La traditionnelle campagne de micro-dons organisée sur les aires du Florida Turnpike - deuxième plus grande autoroute à péage américaine - a progressivement été élargie à l'ensemble du territoire américain. Les dons recueillis vont aider l'ADA à financer la recherche et des programmes de sensibilisation à cette maladie dont souffre 9,3 % de la population américaine.

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

## 2.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING : INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES, AVIS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 2.7.1 TABLEAU DES INDICATEURS PUBLIÉS

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

Les indicateurs présentés dans ce document concernent l'exercice 2016-2017. La période de *reporting* retenue est l'année fiscale allant du 1<sup>er</sup> octobre 2016 au 30 septembre 2017, sauf indication contraire précisée dans le texte.

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

En tant qu'entreprise responsable, Elior Group pilote la performance sociale, environnementale et sociétale. Pour ce faire, le Groupe suit des indicateurs précis en cohérence avec ses activités de restauration collective, de

concession et de services. Ces indicateurs ont été choisis pour répondre aux objectifs suivants :

- respecter les exigences légales, telles que la loi française Grenelle II ;
- procéder à un reporting conforme aux exigences du Global Compact des Nations unies et des Objectifs Développement Durable des Nations unies.

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

# Responsabilité sociétale de l'entreprise

2

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales,  
avis des commissaires aux comptes

Tableau des indicateurs environnementaux et sociétaux <sup>(1)</sup>	Unité	2016-2017		2015-2016	
		Total	Taux de couverture (%)	Total	Taux de couverture (%)
<b>Certifications des sites</b> Part du chiffre d'affaires réalisé dans les marchés possédant au moins une certification	%	76,1	100	79,2	100
<b>Nutrition, santé et sécurité des consommateurs</b> Nombre d'audits hygiène réalisés auprès des sites au cours de l'exercice	nb	21 579	100	20 278	100
Nombre d'analyses produits réalisées au cours de l'exercice	nb	125 979	100	111 208	100
Nombre d'audits fournisseurs réalisés au cours de l'exercice	nb	520	100	314	100
Nombre d'experts en nutrition travaillant pour Elior Group en fin d'exercice	nb	476	100	489	100
Nombre de restaurants ayant fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction des convives en restauration collective	nb	5 773	100		
<b>Achats responsables</b> Nombre de références issues de l'agriculture biologique disponibles en fin d'exercice	nb	3 557	100	2869	100
Part des fournisseurs ayant signé la charte achats responsables en France	%	95	100	94,5	100
<b>Déchets</b> Taux de valorisation des huiles alimentaires usagées <sup>(2)</sup>	%	82	75	86,2	87,7
<b>Economie des ressources</b> Consommation en eau <sup>(3)</sup>	m <sup>3</sup>	2 727 093	64		
Consommation d'électricité <sup>(4)</sup>	kwh	234 533 240	73		
<b>Véhicules et gaz à effet de serre</b> Part de véhicules éco-efficients parmi les véhicules utilisés par Elior	%	78	100	72,8	100
Tonnes équivalent CO <sub>2</sub> liées aux consommations d'électricité <sup>(4)</sup>	TeqCO <sub>2</sub>	43 144	73		
<b>Loyauté des pratiques</b> Part du chiffre d'affaires réalisé dans des pays à faible risque de corruption en référence à l'indice de notation de l'ONG Transparency International	%	86	100	86,7	100
<b>Installations Classées Pour l'Environnement en France</b>					
Nombre de cuisines centrales classées ICPE	nb	16	100		

(1) Hors les sociétés suivantes : Elior India, Areas Danemark, Edwards & Blache (UK), Waterfall (UK), Hospes (Italie), Sidekim (USA), Vitalista et Hostesa (Espagne), Areas (Colombie), Areas Germany, Elior Luxembourg.

(2) Hors Elior North America, Ansamble, Areas USA, Areas Mexico.

(3) Hors Elior UK, Serunion Portugal, Elior North America, Ansamble (France), Elior Services (France), Areas USA et Areas Mexico.

(4) Hors Elior North America, Areas USA et Areas Mexico.

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

		2016-2017	2015-2016
Tableau des indicateurs sociaux <sup>(1)</sup>		% des effectifs couverts	% des effectifs couverts
<b>Effectifs</b>			
<b>Effectif total inscrit</b>		118 380	100 %
	<i>Permanent</i>	88 %	86 %
	<i>Non permanent</i>	12 %	14 %
<b>Répartition par genre (effectif permanent)</b>		100 %	95,6 %
	<i>Femme</i>	69 %	69 %
	<i>Homme</i>	31 %	31 %
<b>Répartition par branche</b>		118 380	100 %
	<i>Restauration</i>	67 %	65 %
	<i>Concession</i>	16 %	18 %
	<i>Services</i>	17 %	17 %
	<i>Siège Groupe</i>	0,1 %	0,1 %
<b>Répartition par zone géographique</b>		118 380	100 %
Europe		113 773	95,6 %
	<i>France</i>	44 %	45 %
	<i>Espagne</i>	19 %	19 %
	<i>Italie</i>	11 %	12 %
	<i>Royaume-Uni</i>	6 %	6 %
	<i>Allemagne</i>	1 %	1 %
	<i>Portugal</i>	1 %	1 %
	<i>Belgique/Luxembourg</i>	0 %	0 %
Autres pays			
	<i>Etats-Unis</i>	15 %	13 %
	<i>Mexique</i>	1 %	1 %
	<i>Chili</i>	0,3 %	0,3 %
	<i>République Dominicaine - Saint Martin</i>	0,1 %	0,1 %
<b>Répartition par statut</b>		100 %	109 972
	<i>Managers</i>	12 %	11 %
	<i>Non managers</i>	88 %	89 %
<b>Répartition par âge (pour l'effectif permanent)</b>			
	<i>&lt;30</i>	17 %	15 %
	<i>30-39</i>	21 %	21 %
	<i>40-49</i>	28 %	29 %
	<i>50-59</i>	28 %	28 %
	<i>60 et plus</i>	6 %	6 %

Tableau des indicateurs sociaux <sup>(1)</sup>	2016-2017		2015-2016	
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts
<b>Ancienneté moyenne (effectif permanent)</b>	10,5	100 %		95,6 %
<i>Managers</i>	11,99		11,9	
<i>Non managers</i>	8,83		8,3	
<b>Les flux de personnel</b>				
<b>Nombre d'embauches externes</b>	124 427	100 %	116 052	95,6 %
En contrat permanent		20 %		
<i>Part des moins de 25 ans dans les embauches externes</i>	27 %		25 %	
<i>Part des plus de 50 ans dans les embauches externes</i>	15 %		15 %	
<i>Part des managers dans les embauches externes</i>	10 %		9 %	
<i>Part des femmes manager dans les embauches externes</i>	5 %		4 %	
En contrat non permanent	80 %		95 807	
<i>Part des moins de 25 ans dans les embauches externes</i>	26 %		27 %	
<i>Part des plus de 50 ans dans les embauches externes</i>	14 %		12 %	
<i>Part des managers dans les embauches externes</i>	0,3 %		0,3 %	
<i>Part des femmes manager dans les embauches externes</i>	0,1 %		0,1 %	
<b>Taux d'embauche</b>		100 %		95,6 %
<i>Taux d'embauche pour l'effectif moyen permanent</i>	25 %		21 %	
<b>Nombre d'arrivées de personnel résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur</b>	6 217	100 %	6 524	95,6 %

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

		2016-2017		2015-2016
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts
<b>Tableau des indicateurs sociaux<sup>(1)</sup></b>				
<b>Nombre de départs (hors transfert ou changement d'opérateur et hors mobilité)</b>	125 759	100 %	122 608	95,6 %
Effectif permanent	30 243		20 418	
<b>Taux de départs (hors transfert ou changement d'opérateur)</b>		100 %		95,6 %
Effectif moyen permanent				
<i>Initiative salarié</i>	56 %		59,3 %	
<i>Initiative employeur</i>	36 %		31,8 %	
Effectif non permanent	95 516		102 190	
<i>Initiative employeur</i>	2 %		1,2 %	
<b>Nombre de départs liés à un transfert ou changement d'opérateur (pour l'effectif permanent)</b>	5 520	100 %	5 227	95,6 %
<b>Taux de fidélisation des managers (pour l'effectif moyen permanent)<sup>(2)</sup> – (hors transfert ou changement d'opérateur)</b>	80 %	100 %	81 %	95,6 %
<i>Salariés &lt; 1 an d'ancienneté</i>	52 %		50 %	
<i>Salariés &gt;= 1 an d'ancienneté</i>	84 %		84 %	
<b>Taux de fidélisation des non managers (pour l'effectif moyen permanent) – (hors transfert ou changement d'opérateur)</b>	75 %		79 %	
<i>Salariés &lt; 1 an d'ancienneté</i>	42 %		40 %	
<i>Salariés &gt;= 1 an d'ancienneté</i>	82 %		84 %	
<b>L'organisation du temps de travail</b>		100 %		95,6 %
<b>Effectif total inscrit</b>				
<i>Temps plein</i>	53 %		52 %	
<i>Temps partiel supérieur ou égal à 24h/sem.</i>	17 %		24 %	
<i>Temps partiel inférieur à 24h/sem.</i>	30 %		23 %	
<b>Effectif total inscrit femmes</b>				
<i>Temps plein</i>	43 %		42 %	
<i>Temps partiel supérieur ou égal à 24h/sem.</i>	20 %		30 %	
<i>Temps partiel inférieur à 24h/sem.</i>	37 %		28 %	
<b>Effectif total inscrit hommes</b>				
<i>Temps plein</i>	75 %		74 %	
<i>Temps partiel supérieur ou égal à 24h/sem.</i>	9 %		12 %	
<i>Temps partiel inférieur à 24h/sem.</i>	16 %		14 %	
<b>La santé et la sécurité au travail<sup>(2)</sup></b>				95,6 %
<b>Nombre de bénéficiaires de formations santé et sécurité<sup>(2)</sup></b>	21 694	80 %	17 802	90 %
<i>Part de l'effectif total ayant reçu au moins une action de formation santé et sécurité au cours de la période</i>	18 %	80 %	17 %	90 %

	2016-2017	2015-2016		
<b>Tableau des indicateurs sociaux<sup>(1)</sup></b>				
<b>Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt</b>	100 %	100 %		
Effectif total	36	37,3		
Par zone géographique				
<i>France</i>	49	47		
<i>Europe hors France</i>	44,4	36		
<i>Etats-Unis</i>	13	9		
<i>Amérique du Sud</i>	39,5	19		
<b>Taux de gravité des accidents du travail</b>	100 %	100 %		
Effectif total	1,88	1,5		
Par zone géographique				
<i>France</i>	3,4	3,0		
<i>Europe hors France</i>	0,7	0,8		
<i>Etats-Unis</i>	0,4	0,2		
<i>Amérique du sud</i>	0,2	0,2		
Nombre de nouveaux cas de maladies professionnelles reconnues (périmètre France uniquement)	153	121		
<b>L'absentéisme pour l'effectif permanent</b>				
<b>Taux d'absentéisme pour raisons médicales<sup>(3)</sup> (maladie ordinaire, AT, maladie professionnelle)</b>	5,82 %	96 %	6,0 %	90 %
<i>Managers</i>	3,2 %		2,5 %	
<i>Non managers</i>	6,3 %		5,8 %	
<b>Taux d'absentéisme de court terme (moins d'un mois) pour raisons médicales (maladies ordinaires, AT, maladie professionnelle)<sup>(4)</sup></b>	2,6 %	88 %	3,4 %	75 %
<b>Frais de personnel (en € millions)</b>	2 811,4		2 625,7	
<b>Part des frais de personnel / chiffres d'affaires</b>	43,8 %		44,52 %	
<b>Développement professionnel<sup>(2)</sup></b>		80 %		90 %
<b>Nombre de bénéficiaires de formation (ayant reçu au moins une action de formation sur la période)</b>	44 668		43 668	
Nombre de bénéficiaires de formations certifiantes ou diplômantes	804	100 %	906	
<b>Nombre total d'heures de formation<sup>(5)</sup></b>	658 906	99 %	465 797	
<b>Nombre moyen d'heures de formation par salarié</b>				
<i>Managers</i>	4,9		4,6	
<i>Dont femmes managers</i>	22,6		13	
<i>Non managers</i>	11,2		13	
<i>Dont femmes non managers</i>	3,4		4	
<i>Autres</i>	3,2		3	
<b>Répartition des heures de formation par thème</b>		100 %		
<i>Formations techniques</i>	28 %		30 %	
<i>Formations santé et sécurité au travail</i>	6 %		27 %	
<i>Formations à l'hygiène alimentaire</i>	28 %		17 %	
<i>Formations certifiantes ou diplômantes</i>	14 %		11 %	
<i>Formations en management et leadership</i>	5 %		9 %	
<i>Formations en efficacité personnelle</i>	3 %		6 %	
<i>Autres</i>	14 %		1 %	
<b>Nombre de salariés en contrat d'alternance employés au cours de l'exercice (France uniquement)</b>	1 145		1 091	

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

	2016-2017		2015-2016	
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts
<b>Tableau des indicateurs sociaux<sup>(1)</sup></b>				
<b>La diversité</b>				
<b>Part des salariés en situation de handicap au cours de l'exercice</b>	3,6 %	100 %	3,2 %	98 %
<i>France</i>	4,9 %		4,5 %	
<i>Taux d'emploi direct - DOETH 2016 (périmètre France)</i>	6,45 %		6,1 %	
<b>Nombre de salariés en situation de handicap recrutés au cours de l'exercice</b>	1 031	100 %	477	98 %
<i>Part des femmes dans l'effectif</i>	68 %	100 %	68 %	100 %
<i>Part des femmes dans l'effectif manager</i>	44 %	100 %	42 %	
<i>Part des femmes dans l'effectif formé</i>	66 %	80 %	63 %	100 %
<i>Part des femmes managers formée</i>	42 %	80 %	43 %	100 %
<b>L'évolution des carrières<sup>(6)</sup></b>				
<b>Taux de mobilité interne managers (pour l'effectif permanent)</b>	12 %	84 %	8 %	100 %
<b>Taux de recrutement managers interne (pour l'effectif permanent)</b>	47 %	84 %	44 %	100 %
<b>Dialogue social</b>				
<b>Salariés couverts par une convention collective</b>	78 %	100 %	81 %	100 %

(1) Effectifs inscrit au 30 septembre 2017 hors Areas Danemark, Elior India, Elior Luxembourg, Waterfall, Edwards & blacke, Hospes, Sidekim, Vitalista, Hostesa et Areas Colombie

(2) Hors Elior UK, Elior North America, Areas République Dominicaine et Saint Martin, Areas (dont ROC, SGAR, SG2P), SMR

(3) Hors Areas USA, Elior North America, Preferred Meals et Design Cuisine

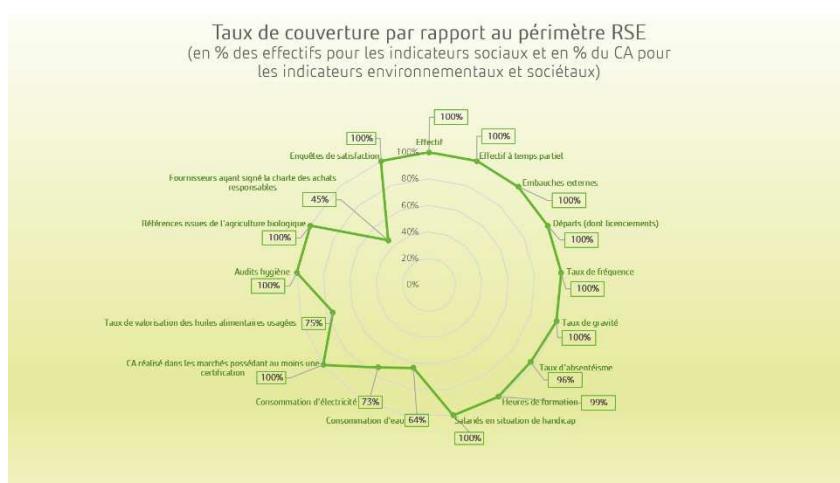
(4) Hors Elior Italie et Areas USA

(5) Hors Areas République Dominicaine et Saint Martin, Areas (dont ROC, SGAR, SG2P), SMR

(6) Hors Areas Chile, Areas (SREB, SG2P), SMR

### 2.7.1.1 Taux de couverture des indicateurs audités

Le graphique ci-dessous représente le taux de couverture des indicateurs RSE audités par nos commissaires aux comptes par rapport au chiffre d'affaires 2016-2017.



## 2.7.1.2 Périmètre de suivi

### 2.7.1.2.1 Indicateurs sociaux pour l'exercice 2016-2017

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

Le périmètre de reporting social couvre le Groupe dans son ensemble pour l'effectif total, 93,2 % de l'effectif total, soit 118 380 collaborateurs. En revanche, sur la partie hors effectif, certains indicateurs ne sont pas renseignés pour les entités suivantes : Areas Danemark, Elior India, Elior Luxembourg, Waterfall, Edwards & blacke, Hospes, Sidekim, Vitalista, Hostesa et Areas Colombie. Le Groupe met en place les mesures nécessaires pour renforcer l'élargissement du *reporting* sur ce périmètre.

### 2.7.1.2.2 Indicateurs environnementaux et sociétaux pour l'exercice 2016-2017

Le périmètre de *reporting* environnemental et sociétal couvre le Groupe dans son ensemble, sauf précision indiquée au regard de la donnée dans le tableau des indicateurs. Ainsi, pour chaque indicateur environnemental et sociétal est communiqué un taux de couverture associé (voir tableau des indicateurs environnementaux et sociétaux au paragraphe 2.7.1). Concernant les consommations d'eau et d'électricité, le périmètre couvert est précisé ci-après (2.7.1.2.1 b).

### 2.7.1.2.3 Variation de périmètre

Cette année constitue le 4<sup>ème</sup> exercice de *reporting* extra financier en lien avec la loi Grenelle II.

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

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

- les sociétés sorties du périmètre financier en cours d'exercice sont exclues du *reporting*. De même, des sites de restauration collective, services ou de concessions pour lesquels le contrat avec Elior Group se termine en cours d'exercice sont exclus du *reporting* ;
- les sociétés ayant intégré le périmètre financier en cours d'exercice (nouvelle société ou rachat) seront

intégrées dans le reporting RSE dans un délai de 3 ans maximum. Dans ce cas, la période de reporting retenue comprend uniquement la période à partir de laquelle la société est intégrée au périmètre financier. De même, des sites de restauration collective et services ou de concession pour lesquels un contrat est défini avec Elior Group en cours d'exercice sont intégrés dans le reporting. Dans ce cas, la période de reporting retenue couvre uniquement la période à partir de laquelle le site est en contrat avec le Groupe.

### 2.7.1.3 Organisation de la collecte des données

Les indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données au sein du Groupe.

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

- la direction de la communication et de la RSE du Groupe ;
- le validateur au niveau de chaque entité ;
- le contributeur au reporting au niveau de chaque entité.

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

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

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

### 2.7.1.3.1 Précisions méthodologiques spécifiques à certains indicateurs

Avec environ 127 000 collaborateurs, Elior Group est présent dans 16 pays ayant des réglementations

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

différentes et sert ses clients sur plus de 25 000 restaurants de taille et d'activités différentes. De ce fait, certaines informations sont plus complexes à consolider. Les méthodologies de calculs sont donc adaptées à cette complexité.

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

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

### a) Indicateurs sociaux

#### CADRES - MANAGERS

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

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

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

#### TAUX DE FIDÉLISATION

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

#### LA FORMATION

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

Est considéré comme bénéficiaire tout collaborateur ayant suivi une ou plusieurs formations au cours de la période.

Les actions devant être considérées comme des formations sont :

- les formations en présentiel, distanciel (sauf pour les entités France comprises dans Pléiades), synchrones ou asynchrones ;
- les formations dispensées par les formateurs salariés du Groupe, permanents ou occasionnels ;
- les formations dispensées par des prestataires externes avec des formateurs non-salariés du Groupe ;
- les formations répondant strictement aux conditions ci-dessous :
  - bénéficiant d'un support de formation formalisé ;
  - ayant un contenu pédagogique visant au développement des compétences professionnelles et/ou l'adaptation au poste de travail.

Le nombre d'heures de formation comptabilisées correspond au nombre d'heures dispensées aux salariés de l'entreprise au cours de la période de *reporting*. Le temps de trajet est exclu. Les heures de formation de certaines entités prennent en compte les heures de formation des apprentis.

#### LES MOBILITÉS INTERNES

La période considérée pour cet indicateur s'étend du 1<sup>er</sup> juillet 2016 au 30 juin 2017.

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

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

#### LES RECRUTEMENTS INTERNES

La période considérée pour cet indicateur s'étend du 1<sup>er</sup> juillet 2016 au 30 juin 2017.

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

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

## ABSENTÉISME

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

## ALTERNANCE

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

## ACCIDENTOLOGIE

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

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

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

### b) Indicateurs environnementaux et sociétaux

Sauf mention spécifique contraire, la période considérée pour ces indicateurs s'étend du 1<sup>er</sup> octobre 2016 au 30 septembre 2017.

## DEFINITION VEHICULES ECO-EFFICIENTS

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

## CONSOMMATIONS D'EAU ET D'ENERGIE

Elior Group intervient sur une grande diversité de sites chez ses clients en France et à l'étranger, où, bien souvent,

les données liées aux consommations de flux ne sont pas disponibles pour les entités d'Elior Group.

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

## CHARTE ACHATS RESPONSABLES

Cet indicateur couvre le périmètre achats d'Elior Group en France, soit 45 % du chiffre d'affaires du Groupe.

## CONSOMMATION D'EAU

Les volumes d'eau pris en compte sont ceux consommés par l'ensemble des sites du Groupe quelle que soit leur activité, issus des réseaux publics de distribution et faisant l'objet d'une facturation. La donnée déclarée dans le présent rapport représente 64 % du chiffre d'affaires (sont exclus Serunion Portugal, Elior UK, Elior North America, Ansamble, Elior Services, Areas USA et Areas Mexico).

## CONSOMMATION D'ENERGIE

Les données liées aux consommations d'électricité déclarées dans le présent rapport concernent 73 % du chiffre d'affaires. Sont exclues Elior North America, Areas USA et Areas Mexico.

Elior a initié une démarche de suivi de ses consommations de fluides au niveau de ses sites clients, notamment à travers des audits énergétiques.

## PROVISIONS ET GARANTIES POUR RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Elior Group n'a pas de provisions et garanties pour risques en matière d'environnement.

## EXCLUSIONS

L'utilisation des sols, de par la nature des activités du Groupe n'a pas été jugée matérielle notamment sur la base de l'analyse de matérialité réalisée en 2015 (voir 2.1.4).

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

### 2.7.2 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 30 septembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Elior Group, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 septembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

#### Responsabilité de la société

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

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre juillet 2017 et janvier 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ huit semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>2</sup>.

#### 1. Attestation de présence des Informations RSE

##### *Nature et étendue des travaux*

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses

<sup>1</sup> Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>2</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du Document de référence incluant le rapport de gestion.

## Conclusion

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

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

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

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la

société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>1</sup>:

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>2</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 57% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social et entre 29% et 100% des données environnementales et sociétales considérées comme grandeurs caractéristiques<sup>3</sup> des volets environnemental et sociétal.

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

<sup>1</sup> Indicateurs sociaux : Effectif total inscrit au 30 septembre 2017 (réparti par sexe, âge, zone géographique et type de contrat), Part des effectifs à temps partiel, Nombre d'embauches externes (permanent/non-permanent), Nombre de départs répartis par motif (dont licenciements), Taux d'absentéisme pour raisons médicales, Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, Taux de gravité des accidents du travail, Nombre d'heures de formation, Nombre de salariés en situation de handicap ayant été employés sur l'exercice.

Indicateurs environnementaux : Part du Chiffre d'Affaires réalisé dans les marchés possédant au moins une certification, Huiles alimentaires usagées collectées et valorisées au cours de l'exercice, Consommation d'eau, Consommation d'électricité.

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

Informations qualitatives : Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité, L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification, Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire, La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux, L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société : Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs, Les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme.

<sup>2</sup> Les sociétés françaises sous Pléiades, ELRES, Direction des achats Elior France, Elior North America, AREAS Europe du Nord, AREAS Espagne, Serunion Espagne.

<sup>3</sup> Voir la liste des indicateurs environnementaux et sociétaux mentionnés en note de bas de page n°3 du présent rapport.

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout

système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### ***Conclusion***

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

Paris La Défense, le 26 janvier 2018

**KPMG S.A.**

**François Caubrière**  
Associé

**Anne Garans**  
*Associée*  
Département  
Développement Durable

# 3

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>3.1 Organes d'administration et de direction</b>	<b>110</b>	2017/2018 - loi du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	143
3.1.1 Structure de la gouvernance	110	3.1.6.2 Mise en application de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2017/2018 - loi du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	145
3.1.1.1 Mode de direction	110	3.1.6.3 Rémunération des mandataires sociaux (Code AFEP-MEDEF)	154
3.1.1.2 Le président du conseil d'administration	111	3.1.6.4 Transactions effectuées depuis le début de l'exercice 2016-2017 et jusqu'au 31 décembre 2017 sur les titres de la Société par les membres du conseil d'administration	174
3.1.1.3 Le vice-président	112		
3.1.1.4 L'administrateur référent	112		
3.1.1.5 Le directeur général	113		
3.1.1.6 Le directeur général délégué	113		
3.1.1.7 Le président d'honneur	113		
3.1.1.8 Le comité exécutif du Groupe (« Executive Team »)	113		
3.1.1.9 L'équipe de direction (« Management Team »)	114		
3.1.2 La direction générale	115		
3.1.3 Le conseil d'administration	116	<b>3.2 Gestion des risques</b>	<b>176</b>
3.1.3.1 La composition du conseil d'administration	116	3.2.1 Facteurs de risques	176
3.1.3.2 Fonctionnement du conseil d'administration	129	3.2.2 Procédures de contrôle interne et gestion des risques	200
3.1.3.3 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration	133		
3.1.3.4 Les comités spécialisés	133		
3.1.4 Code de gouvernement d'entreprise	140	<b>3.3 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du code de commerce sur le rapport du président du conseil d'administration</b>	<b>221</b>
3.1.5 Limitation des pouvoirs du directeur général et du directeur général délégué	141		
3.1.6 Intérêts et rémunérations	143	<b>3.4 Salariés</b>	<b>222</b>
3.1.6.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice		3.4.1 Politique de rémunération	222
		3.4.2 Relations sociales	222
		3.4.3 Accords de participations et d'intéressement	223
		3.4.3.1 Accords de participation	223
		3.4.3.2 Accords d'intéressement	223
		3.4.3.3 Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés	223

## 3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA

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

En application de l'article L. 225-37 alinéa 6<sup>1</sup> du Code de commerce, le président du conseil d'administration rend compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place par le Groupe. Le présent rapport a été établi par le président du conseil d'administration, après consultation 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 1<sup>er</sup> décembre 2017 et a été présenté au conseil du 5 décembre 2017. Il a été approuvé par le conseil d'administration du 24 janvier 2018. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale du 9 mars 2018.

En matière de gouvernement d'entreprise, notre Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 et tient compte des recommandations émises par l'AMF.

Les Statuts et le Règlement Intérieur, sont disponibles sur le site internet de la Société<sup>2</sup>.

## 3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 3.1.1 STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE

#### 3.1.1.1 Mode de direction

La Société est une société anonyme à conseil d'administration, qui a décidé lors de sa séance du 26 juillet 2017, de modifier la structure de sa gouvernance et de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général avec effet au 1<sup>er</sup> novembre 2017.

Il est en effet apparu au conseil d'administration que le temps important que le président devait consacrer à la gouvernance des comités et du conseil, résultant notamment de la multiplicité des sujets à traiter consécutifs à l'ambitieux plan de développement d'Elior Group, n'était pas compatible avec l'exercice simultané de la fonction de directeur général.

Cette décision a pour vocation de permettre aux instances de fonctionner plus efficacement.

Philippe Salle, à qui le conseil a proposé de demeurer administrateur-directeur général, a informé ce dernier que, bien que comprenant la logique ainsi que la pertinence de cette décision, il ne souhaitait pas s'inscrire dans un tel schéma de gouvernance.

En conséquence, Philippe Salle a cessé l'intégralité de ses fonctions de président, de directeur général et d'administrateur le 31 octobre 2017.

Lors de cette même séance en date du 26 juillet 2017, le conseil d'administration a également :

- avec effet immédiat, jusqu'au départ de Philippe Salle, intervenu le 31 octobre 2017 :
  - nommé Sofibim, alors représentée par Gilles Cojan, à la fonction de vice-président ;
  - nommé Pedro Fontana, en qualité de directeur général délégué de la Société ;
- avec effet au 1<sup>er</sup> novembre 2017 :
  - coopté Gilles Cojan en qualité d'administrateur ;
  - nommé Gilles Cojan président du conseil d'administration de la Société. Ce dernier a été choisi pour sa connaissance approfondie à la fois des secteurs d'activité et du Groupe dans lequel il a joué un rôle primordial, en assurant notamment l'essentiel de l'internationalisation d'Elior Group ;
  - nommé Pedro Fontana directeur général par intérim jusqu'à l'arrivée du nouveau directeur

<sup>1</sup> Dans sa version antérieure à l'ordonnance du 12 juillet 2017, dans la mesure où les dispositions de cette dernière sont applicables aux rapports afférents aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

<sup>2</sup><https://www.eliorgroup.com/fr/elior-group/gouvernance/conseil-dadministration>

général dont la nomination en qualité d'administrateur sera soumise au vote de l'assemblée générale mixte prévue en mars 2018.

- avec effet immédiat, désigné Gilles Auffret administrateur référent.

La dissociation des fonctions de président et de directeur général décidée le 26 juillet 2017 et effective au 31 octobre 2017 s'est réalisée dans le cadre du respect de règles de gouvernance équilibrées, garant de la poursuite de la réussite du Groupe et de la confiance de ses actionnaires.

L'équilibre se retrouve dans la composition et le fonctionnement du conseil, dans la compétence et l'éthique de ses membres ainsi que dans le rôle actif joué par le conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie et la validation des décisions importantes pour le Groupe :

- le conseil d'administration est majoritairement composé d'administrateurs indépendants, ce, conformément aux engagements pris par la Société et rappelés dans son document de référence 2015, et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- le comité d'audit et le comité des nominations et rémunérations sont majoritairement composés de membres indépendants et leur présidence est également confiée à un administrateur indépendant ;
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est composé de deux membres indépendants ; en outre, le comité bénéficie de l'expérience et des connaissances du fondateur de la Société, Robert Zolade, président du comité en tant que représentant permanent de la société BIM. 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 décisions mais sans voix délibérative ;
- une organisation équilibrée des relations entre la direction générale et le conseil, reposant sur (i) les limitations de pouvoirs de la direction générale (détailées à la partie 3.1.5), en ce qui concerne les opérations significatives (en particulier, le budget du Groupe et des activités significatives, et au-delà de certains seuils les opérations de croissance externe,

les investissements, les engagements et garanties), (ii) une information régulière fournie par la direction générale au conseil sur les activités du Groupe, les événements significatifs et les indicateurs économiques et financiers ;

- une activité soutenue des travaux des comités spécialisés et du conseil qui s'est traduite au cours de l'exercice 2016-2017 par un nombre important de réunions (39 réunions du conseil et de ses comités) portant sur les enjeux majeurs pour le Groupe ;
- une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités.

Un résumé des principales stipulations des Statuts et du Règlement Intérieur du conseil d'administration, en particulier pour ce qui a trait à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, figure au chapitre 5 « Informations sur la Société et son capital » du Document de Référence.

La gouvernance de la Société, la composition du conseil d'administration et de ses comités, leur fonctionnement et leurs travaux font l'objet d'une description détaillée, établie conformément à l'article L.225-37 alinéa 6<sup>1</sup> du Code de commerce et figurant au présent chapitre du Document de Référence.

### **3.1.1.2 Le président du conseil d'administration**

Gilles Cojan, président du conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2017, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Le président est tenu régulièrement informé par le directeur général des événements significatifs relatifs à la vie du Groupe, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie, l'organisation et les projets d'investissements. Le président veille également au maintien de la qualité de la relation avec les actionnaires en coordination avec les actions menées par le directeur général. En outre, compte tenu de l'expérience de Gilles Cojan, de ses compétences et de sa grande connaissance du Groupe, le conseil d'administration a confié à Gilles Cojan, en sa qualité de président du conseil d'administration de la Société, des missions élargies en

<sup>1</sup> Dans sa version antérieure à l'ordonnance du 12 juillet 2017, dans la mesure où les dispositions de cette dernière sont

applicables aux rapports afférents aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

### **3 Gouvernement d'entreprise - RFA**

#### **Organes d'administration et de direction**

matière d'acquisition à l'international et d'accompagnement du nouveau directeur général à l'occasion de sa prise de fonction.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont pas significatives pour aucune des parties, le président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du conseil et aux commissaires aux comptes.

#### **3.1.1.3 Le vice-président**

Le conseil peut nommer un vice-président. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible et peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et,
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

Lors de ses décisions en date du 26 juillet 2017, le conseil d'administration a nommé Sofibim, alors représentée par Gilles Cojan, en qualité de vice-président telle que cette fonction est prévue par le Règlement Intérieur de la Société, pour une période ayant expiré à la date de départ de Philippe Salle, soit le 31 octobre 2017. Il est précisé que l'exercice de cette mission n'a pas donné lieu au versement d'une rémunération.

#### **3.1.1.4 L'administrateur référent**

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts ;
- l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'administrateur référent en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ; et,
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

Lors de ses décisions en date du 26 juillet 2017 ayant conduit à la dissociation des fonctions de président et de directeur général, le conseil d'administration a nommé Gilles Auffret en qualité d'administrateur référent.

Dans le nouveau schéma de gouvernance décidé le 26 juillet 2017, la nomination d'un administrateur référent est apparue comme étant le moyen d'assurer un bon équilibre des relations entre les administrateurs, le président du conseil d'administration et la direction générale.

### 3.1.1.5 Le directeur général

Le 5 décembre 2017, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a nommé Philippe Guillemot en qualité de directeur général de la Société.

Le conseil d'administration a considéré que la capacité démontrée de Philippe Guillemot à mener à bien le renforcement des organisations, à mobiliser les équipes sur des objectifs clairs et à poursuivre la transformation engagée était un atout essentiel pour Elior Group. Sa connaissance des grandes entreprises décentralisées et internationales sera également particulièrement utile pour poursuivre l'accélération de la stratégie d'internationalisation.

La nomination de Philippe Guillemot en qualité d'administrateur sera proposée à l'assemblée générale annuelle prévue le 9 mars 2018.

Le directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers.

Le directeur général inscrit son action dans le cadre de la feuille de route et des orientations qui lui sont fixées par le conseil d'administration. Il participe activement à chaque réunion du conseil où il rend compte régulièrement de la conduite des affaires de la Société et

des faits marquants du Groupe. Il participe, à ce titre, à la définition et à l'évolution de la stratégie.

### 3.1.1.6 Le directeur général délégué

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques, chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

Le 5 décembre 2017, le conseil d'administration, sur proposition de Philippe Guillemot, directeur général de la Société, a nommé Pedro Fontana en qualité de directeur général délégué de la Société, pour une durée indéterminée.

### 3.1.1.7 Le président d'honneur

Le conseil a nommé lors de ses décisions du 11 juin 2014, Robert Zolade, à titre honorifique, comme président d'honneur.

Il est invité aux réunions du conseil où il dispose d'une voix purement consultative (sans préjudice du droit de vote dont il dispose, étant par ailleurs représentant permanent d'une personne morale administrateur).

### 3.1.1.8 Le comité exécutif du Groupe (« Executive Team »)

Conformément au Règlement Intérieur, un Executive Team, présidé par Philippe Guillemot et comprenant les principaux dirigeants du Groupe, a été mis en place au sein de la Société.

L'Executive Team comprend notamment le directeur général concession monde du Groupe ainsi que le directeur général de la zone Amérique du Nord pour la restauration collective.

A la date du document de référence, les membres de l'Executive Team, à l'exception de Philippe Guillemot dont la nomination en qualité d'administrateur sera proposée à l'assemblée générale annuelle prévue le 9 mars 2018, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

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

### **3 Gouvernement d'entreprise - RFA**

Organes d'administration et de direction

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

L'Executive Team examine par ailleurs mensuellement les performances opérationnelles et commerciales du Groupe. Il engage et contrôle les programmes transverses relevant de domaines commerciaux, de gestion des ressources humaines, de gestion financière ou de contrôle de gestion, des achats ainsi que des programmes d'optimisation et de productivité.

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

#### **3.1.1.9 L'équipe de direction (``Management Team``)**

Un Management Team a également été mis en place et est composé, outre les membres de l'Executive Team, des directeurs généraux des entités opérationnelles significatives du Groupe.

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

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

Le Management Team se réunit deux fois par an.

### 3.1.2 LA DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale de la Société est assurée par Philippe Guillemot, nommé directeur général lors du conseil d'administration en date du 5 décembre 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations.

La nomination de Philippe Guillemot en qualité d'administrateur de la Société sera proposée à l'assemblée générale annuelle prévue le 9 mars 2018.

#### Philippe Guillemot - directeur général

58 ans  
Français

##### Biographie

Philippe Guillemot est directeur général d'Elior Group depuis le 5 décembre 2017.

Philippe Guillemot a été, entre 2013 et 2016, directeur des opérations et des ventes d'Alcatel-Lucent, entreprise globale fortement exposée au marché américain et au cœur de la révolution digitale. Il a été le maître d'œuvre du plan de sauvetage et de transformation de la société, puis de son intégration au sein de Nokia.

Entre 2010 et 2012, il a été directeur général et administrateur d'Europcar, où il a engagé la modernisation de l'offre et de la marque Europcar pour les rendre plus attractives et mieux répondre aux attentes des clients. Il a également lancé un vaste plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans un contexte de marché très difficile.

Membre du comité exécutif d'Areva entre 2004 et 2010, il a présidé Areva Transmission et Distribution (T&D), ex. Division d'Alstom, où il a conduit avec succès deux plans stratégiques qui ont relancé l'activité de l'entreprise et significativement amélioré sa profitabilité. Sous son autorité, Areva T&D s'est fortement développé à l'international, multipliant son chiffre d'affaires par deux et sa valeur par quatre en six ans.

Auparavant, Philippe Guillemot a été membre des comités exécutifs de Valeo (1998-2000) et de Faurecia (2001-2003), où il a supervisé le développement à l'international de divisions de plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires.

C'est au sein du groupe Michelin (1993-1998 et 1983-1989) qu'il connaît sa première expérience de comité exécutif à 36 ans. Aux côtés d'Edouard Michelin, il a été l'architecte d'une organisation structurée autour de lignes de produits, qui a permis à Michelin de poursuivre une croissance profitable et dont les fondamentaux subsistent encore aujourd'hui.

Philippe Guillemot, 58 ans, est diplômé de l'université de Harvard, où il a obtenu un MBA ; il est également diplômé de l'école des Mines de Nancy et chevalier de l'ordre national du Mérite.

Adresse professionnelle	Membre d'un comité
9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex (France)	Non
<b>Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur de la société Constellium (Etats-Unis, société cotée)</li> <li>• Administrateur de la société Sonoco (Etats-Unis, société cotée)</li> </ul>	
<b>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Président de la société CAPTAIN BIDCO (France, société non cotée)</li> </ul>	

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Organes d'administration et de direction

### 3.1.3 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 3.1.3.1 La composition du conseil d'administration

La Société a pour objectif d'assurer une diversité des compétences des membres de son conseil d'administration, ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes conformément aux exigences légales applicables. Le conseil d'administration est composé de neuf administrateurs, dont cinq membres indépendants et cinq femmes, nommés pour quatre ans. Au sein du conseil d'administration, les nationalités suivantes sont représentées : nord-américaine, canadienne, espagnole et belge<sup>1</sup>. Ainsi, plus d'un tiers des membres du conseil sont de nationalité étrangère.

Le conseil d'administration est actuellement composé de neuf membres :

Administrateurs	Indépendance	Début du 1 <sup>er</sup> mandat	Date de fin de mandat (AG appelée à statuer sur les comptes au)
Gilles Cojan <sup>3</sup> , président		01/11/2017	30/09/2018
Gilles Auffret	X	11/06/2014	30/09/2017
Laurence Batlle	X	11/06/2014	30/09/2017
Anne Busquet	X	11/03/2016	30/09/2019
Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), représentée par Elisabeth Van Damme	X	02/03/2016	30/09/2017
Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (EMESA), représentée par Emilio Cuatrecasas	X	11/03/2016	30/09/2019
Sofibim, représentée par Célia Cornu <sup>4</sup>		11/06/2014	30/09/2017
Servinvest, représentée par Sophie Javary		11/03/2016	30/09/2019
BIM, représentée par Robert Zolade		11/06/2014	30/09/2017

<sup>1</sup> Elisabeth Van Damme, de nationalité belge, représente la Caisse de dépôt et placement du Québec.

<sup>2</sup> Un organigramme simplifié du Groupe figure à la section 1.4 du Document de Référence.

<sup>3</sup> La nomination par cooptation de Gilles Cojan par le conseil d'administration en date du 26 juillet 2017, avec effet au 1<sup>er</sup> novembre 2017, sera soumise à la ratification de l'assemblée générale mixte prévue en mars 2018.

Conformément à l'article L. 225-27-1 I alinéa 2 du Code de commerce, le conseil d'administration ne comporte pas d'administrateur représentant les salariés à la date du Document de Référence dans la mesure où les conseils d'administration de ses filiales, Elior Restauration et Services et Areas Worldwide<sup>2</sup>, respectivement holdings des activités de restauration collective et de services et des activités de concessions, comportent chacun un administrateur représentant les salariés.

Le tableau ci-après récapitule les changements intervenus dans la composition du conseil d'administration en 2016 et en 2017 :

Date de la décision	Mandat	Date d'effet	Date d'échéance
10/03/2017 (assemblée générale)	Ratification de la cooptation de CDPQ	-	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2017
	Nomination de Sofibim en qualité de vice-président	26/07/2017	31/10/2017
	Désignation de Gilles Auffret en qualité d'administrateur référent	26/07/2017	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2017
26/07/2017 (conseil d'administration)	Cooptation de Gilles Cojan en qualité d'administrateur	01/11/2017	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2018
	Nomination de Gilles Cojan en qualité de président du conseil d'administration	01/11/2017	AG appelée à statuer sur les comptes au 30/09/2018
	Cessation par Philippe Salle de ses fonctions de président, de directeur général et d'administrateur de la Société	31/10/2017	-
31/10/2017 (conseil d'administration)	Démission de Gilles Cojan de ses fonctions de représentant permanent de Sofibim	31/10/2017	-
	Démission de Célia Cornu de ses fonctions de censeur de la Société	31/10/2017	-
	Désignation de Célia Cornu en qualité de représentant permanent de Sofibim en remplacement de Gilles Cojan	31/10/2017	-

Les nominations de CDPQ, EMESA et d'Anne Busquet, administrateurs indépendants, au cours de l'exercice 2015-2016, ont notamment eu pour conséquence de renforcer l'indépendance du conseil d'administration, qui est composé de cinq administrateurs indépendants.

Plus de 55 % des membres du conseil d'administration sont des administrateurs indépendants. Cette proportion est supérieure à celle recommandée par le Code AFEP-

MEDEF s'agissant de 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 plus de 55 %<sup>1</sup> de femmes administratrices personnes physiques, ou représentants d'administrateurs personnes morales, au-dessus du seuil

<sup>1</sup> Ce pourcentage tient compte de la désignation de Célia Cornu en qualité de représentant permanent de la société Sofibim le 31 octobre 2017.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Organes d'administration et de direction

instauré par la loi et recommandé par le Code AFEP-MEDEF.

##### 3.1.3.1.1 Caractère indépendant des administrateurs

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées<sup>1</sup>, notamment concernant la qualité des administrateurs indépendants. Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, la Société ou le Groupe. À cet égard, les critères décrits dans le Règlement Intérieur sont ceux précisés par le Code AFEP-MEDEF, auxquels s'ajoutent des critères supplémentaires propres à la Société. Lors de la nomination des cinq administrateurs indépendants, les critères suivants ont été examinés et considérés comme respectés. 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 ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société ;
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :

- significatif de la Société ou de son Groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le cadre du rapport annuel.

Il ne doit pas, en outre :

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe, ou encore avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Le Règlement Intérieur précise que la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue par le comité des nominations et des rémunérations qui établit à ce sujet un rapport au conseil. Chaque année, le conseil examine au vu de ce rapport, avant la publication du rapport annuel, la situation de chaque administrateur au regard de ces critères d'indépendance. Le conseil doit porter les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

Le comité des nominations et des rémunérations, lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> décembre 2017, 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

<sup>1</sup> Les exceptions sont indiquées dans la section 3.1.4 relative au Code de gouvernement d'entreprise.

Code AFEP-MEDEF et proposé ses conclusions en la matière au conseil d'administration. Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 5 décembre 2017 a qualifié d'indépendants cinq de ses membres, Laurence Batlle, Anne Busquet, Gilles Auffret, CDPQ représentée par Elisabeth Van Damme et EMESA, représentée par Emilio Cuatrecasas. En effet, au titre de l'exercice 2016-2017, ces cinq administrateurs remplissent les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et, en particulier, n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société ou le Groupe. D'autre part, la Société n'entretient aucune relation d'affaires avec la société ou le groupe auquel ces personnes sont liées. Le

conseil d'administration, après examen par le comité des nominations et des rémunérations a estimé que les participations de 9,89 % et 6,54 % détenues, respectivement, par EMESA et CDPQ, dans le capital d'Elior Group n'affectaient pas les libertés de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'intérêt.

Le conseil d'administration a pris en considération, dès mars 2016, la recommandation du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) relative au pourcentage des administrateurs indépendants, qui se révèle désormais conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Tableau des critères d'indépendance :

	Gilles Cojan	Gilles Auffret	Laurence Batlle	Anne Busquet	CDPQ	EMESA	Sofibim	Servinvest	BIM
Ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, de sa société mère, d'une société consolidée par ces dernières ou d'un actionnaire détenant plus de 10 % de la Société	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Absence de mandats croisés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Absence de relations d'affaires	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x
Absence de lien familial proche avec un mandataire social ou avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	x
Ne pas être auditeur ou avoir été auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x
Absence de rémunération supplémentaire versée par la Société ou le Groupe	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

<sup>1</sup> ✓ : conformité au critère d'indépendance cité - X : non-conformité au critère d'indépendance cité

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.3.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

##### Gilles Cojan – président du conseil d'administration

63 ans  
Français

##### Biographie

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. Il est membre du comité de la stratégie et des investissements.

Vice-président du Groupe Elior, il en devient président à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2017.

Aux côtés des fondateurs d'Elior, Robert Zolade et Francis Markus, il a assuré la réussite du premier 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 Etats-Unis.

Il a conduit en 2000 l'introduction en bourse d'Elior puis organisé en 2006 avec Robert Zolade la sortie d'Elior de la Bourse pour engager un nouveau LBO dans le but d'accélérer le développement d'Elior.

En 2010, il est à l'origine de la création du pôle « services », aujourd'hui partie intégrante du groupe Elior.

Depuis 2007, il est par ailleurs directeur général de la société Bim (principal actionnaire d'Elior Group) au sein de laquelle il a entrepris une politique de diversification avec notamment la constitution des 3 acteurs importants centrés sur les marchés de l'hôtellerie de plein air, l'hôtellerie parisienne, et l'éducation dans le monde de la santé.

Auparavant, en 1990, il a pris la responsabilité de la direction du financement et de la trésorerie de Valeo. De 1978 à 1986, il a été trésorier du groupe pharmaceutique Servier, puis a rejoint la Banque Transatlantique où il a pris la direction générale de sa filiale GTI Finance.

Gilles Cojan assure aujourd'hui les fonctions de président du Conseil d'administration d'Elior Group. Il occupe par ailleurs les fonctions de directeur général des sociétés Sofibim et Bim.

##### Adresse professionnelle

9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex (France)

##### Membre d'un comité

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

Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
2 000	Non
<b>Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur général de Sofibim SAS (France, société non cotée)</li> <li>• Directeur général de BIM SAS (France, société non cotée)</li> <li>• Représentant permanent de BIM SAS, administrateur de la société El Rancho SA (France, société non cotée)</li> <li>• Président de la société Artalor Immo SAS (France, société non cotée)</li> <li>• Président et membre du comité de pilotage de la société Yako SAS (France, société non cotée)</li> <li>• Président et membre du comité stratégique de la société Afrimarket SAS (France, société non cotée)</li> </ul>	
<b>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Gourmet Acquisition Holdings Inc (groupe Elior, États-Unis)</li> <li>• Director de Gourmet Acquisition Inc (groupe Elior, États-Unis)</li> <li>• Director de THS Group Inc (groupe Elior, États-Unis)</li> <li>• Manager de THS Holdings LLC (groupe Elior, États-Unis)</li> <li>• Président d'Elior Gestion (groupe Elior, France)</li> <li>• Président d'Elior FA3C (groupe Elior, France)</li> <li>• Membre du conseil de surveillance de Bercy Présidence (groupe Elior, France)</li> <li>• Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (groupe Elior, Luxembourg)</li> <li>• Administrateur de Elichef Holding (groupe Elior, Italie)</li> <li>• Président de Grande Vitesse Catering (groupe Elior, Italie)</li> <li>• Administrateur de MyChef Ristorazione Commerciale (groupe Elior, Italie)</li> <li>• Administrateur d'Elior Ristorazione (groupe Elior, Italie)</li> <li>• Administrateur d'Elior Investimenti (groupe Elior, Italie)</li> <li>• Administrateur d'Aeroboutiques de Mexico (groupe Elior, Mexique)</li> <li>• Administrateur de Áreas (groupe Elior, Espagne)</li> <li>• Administrateur d'Operadora AeroBoutiques (groupe Elior, Mexique)</li> <li>• Administrateur de Textiles Deor (groupe Elior, Mexique)</li> <li>• Administrateur de Aero Boutiques Servicios (groupe Elior, Mexique)</li> <li>• Administrateur de Multiservicios Aeroboutiques (groupe Elior, Mexique)</li> <li>• Administrateur de Aerocomidas (groupe Elior, Mexique)</li> <li>• Administrateur de Servicios Aeropuertarios (groupe Elior, Mexique)</li> <li>• Président d'ORI Investissements (France)</li> <li>• Directeur général d'Octant Partenaires (France)</li> <li>• Administrateur de Medica (France)</li> </ul>	

### Gilles Auffret – administrateur référent et indépendant

70 ans  
Français

#### Biographie

Gilles Auffret est actuellement président du conseil de surveillance du fonds d'investissement Azulis et président du conseil d'administration de Terreal. De 1999 à 2013, Gilles Auffret a occupé différentes fonctions de direction au sein du groupe Solvay Rhodia, dont chief operating officer (2001-2012), directeur général en 2013 et membre du comité exécutif de Rhodia en 2013. De septembre 2011 à fin 2013 il était également membre du comité exécutif de Solvay. De 1982 à 1999, il a occupé différents postes exécutifs et de direction au sein du groupe Pechiney, dont celui de vice-président de l'Aluminium Metal Division et de directeur général d'Aluminium Pechiney de 1994 à 1999. Auparavant, Gilles Auffret a été auditeur à la Cour des Comptes de 1975 à 1978 et chargé de mission au sein du Ministère de l'Industrie de 1978 à 1982. Gilles Auffret est diplômé de l'École Polytechnique, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, diplômé de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Adresse professionnelle	Membre d'un comité
9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex (France)	comité des nominations et des rémunérations (Président) et comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
15 200	Oui
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Président du conseil de surveillance d'Azulis (France, société non cotée)</li> <li>Président du conseil d'administration de Terreal (France, société non cotée)</li> <li>Membre du conseil de surveillance de NOVACAP (France, société non cotée)</li> </ul>	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
Néant	

#### Laurence Batlle – administratrice indépendante

46 ans  
Française

#### Biographie

Laurence Batlle est membre du directoire de RATP Dev depuis 2011, société qu'elle a rejoint en 2007, et a pris, en septembre 2014, la direction de la business unit Amériques, Afrique et Sightseeing après avoir été directrice administrative et financière. Laurence Batlle a été nommée, à compter de janvier 2017, à la présidence du directoire de RATP Dev. Par ailleurs, Laurence Batlle a passé auparavant deux ans chez Atos Origin en qualité de VP Global Finance Support. Enfin, elle était associée de PricewaterhouseCoopers où elle a exercé de 1993 à 2005. Laurence Batlle est diplômée de Harvard Business School, elle est titulaire d'un Master Finance-Comptabilité de l'Institut Commercial de Nancy et admise à l'exercice de la profession d'Expert-Comptable.

Adresse professionnelle	Membre d'un comité
54, Quai de la Rapée-LAC LA 30, 75012 Paris (France)	comité d'audit (Président) et comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
1 000	Oui
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Membre du directoire de RATP DEVELOPPEMENT – SA à directoire et conseil de surveillance (France, société non cotée)</li> <li>Administrateur de RATP DEV TRANSDEV ASIA - SAS (France, société non cotée)</li> <li>Président de RATP DEV Participation - SAS (France, société non cotée)</li> <li>Président de SELT - SAS (France, société non cotée)</li> <li>Représentant permanent de RATP DEV FRANCE SERVICES, administrateur de RATP El Djazaïr (Algérie, société non cotée)</li> <li>Représentant permanent de RATP DEV FRANCE SERVICES, administrateur de SETRAM (Algérie, société non cotée)</li> <li>Administrateur de Bombela Operating Company (Afrique du Sud, société non cotée)</li> <li>Administrateur et Chairman de RDSL URBAN (États-Unis, société non cotée)</li> <li>Administrateur de Ratp Dev Global Sightseeing (Royaume-Uni, société non cotée)</li> <li>Administrateur de The Original London Sightseeing Tour Ltd (Royaume-Uni, société non cotée)</li> <li>Administrateur de RATP DEV Italia (Italie, société non cotée)</li> <li>Administrateur de CASA TRAM (Maroc, société non cotée)</li> <li>Administrateur de M'DINA (Maroc, société non cotée)</li> </ul>	

**Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés**

- Administrateur de RATP DEV UK (Royaume-Uni)
- Administrateur de HONG KONG TRAMWAYS (Chine)
- CEO de RATP DEV USA (États-Unis)
- Administrateur de RATP El Djazaïr (Algérie)
- Administrateur de HR RICHMOND (Royaume-Uni)
- Représentant permanent de RATP Développement, administrateur de SQYBUS - SA à conseil d'administration (France)
- Administrateur de FLEXCITE 94 - SAS (France)
- Administrateur de FLEXCITE SA - SA à Conseil d'administration (France)
- Membre et président du conseil de surveillance de CARS DUNOIS - SAS (France)
- Président de COMPAGNIE DE TRANSPORT DE CHARLEVILLE MEZIERES - SAS (France)
- Président de SOCIETE DE TRANSPORT INTERURBAIN DES LIGNES EXPRESS - SAS (France)
- Président de RD 01 - SAS (France)
- Président de RD 04 - SAS (France)
- Président de RD 06 - SAS (France)
- Président de RD 07 - SAS (France)
- Président de RD 08 - SAS (France)
- Président de RD 09 - SAS (France)

**Anne Busquet – administratrice indépendante**

67 ans  
Française et Américaine

**Biographie**

Anne Busquet est associée d'AMB Advisors LLC à New York depuis 2006. Elle a débuté sa carrière en 1973 chez Hilton International. De 1978 à 2001, elle a occupé des fonctions de direction générale et opérationnelle au sein du groupe American Express, avant de présider AMB Advisors LLC entre 2001 et 2003. Elle a rejoint InterActiveCorp en tant que présidente des *Travel Services*, devenant ensuite Président-directeur général des *local and media services*.

Adresse professionnelle	Membre d'un comité
1080 5th Ave, New York, NY, 10128 (États-Unis)	Comité des nominations et des rémunérations
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
2 330	Oui

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)**

- Managing director de Golden Seeds, Inc. (États-Unis, société non cotée)
- Administrateur de Pitney Bowes, Inc (États-Unis, société non cotée)
- Administrateur d'Intercontinental Hotels Group PLC (Royaume-Uni, société non cotée)
- Administrateur de Medical Transcription Billing, Corp (États-Unis, société cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés**

Néant

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Organes d'administration et de direction

##### CDPQ, représentée par Elisabeth Van Damme - administrateur indépendant

###### Informations relatives à CDPQ

Présentation	Immatriculation
CDPQ est actionnaire de la Société à hauteur de 6,54 % de son capital	383 811 536 RCS Paris
Siège social	Membre d'un comité
Edifice Price - 65 rue Sainte-Anne, 14 <sup>e</sup> étage - Québec (Québec) G1R 3X5	Membre du comité d'audit
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
11 299 435	Oui
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)	
Néant	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
Néant	
Informations relatives à Elisabeth Van Damme, représentant permanent de CDPQ	
Age	Nationalité
51 ans	Belge
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
12 avenue des Ormeaux - 1180 Bruxelles (Belgique)	0
Biographie	
Elisabeth Van Damme est actuellement <i>Financial Advisor pour Bureau van Dijk, a Moody's Analytics Company</i> , après avoir été directeur financier de Bureau van Dijk jusqu'en 2008. Auparavant, Elisabeth Van Damme avait travaillé chez Coca Cola Services et comme auditeur chez KPMG (BBKS/Peat Marwick). Elisabeth Van Damme est diplômée en économie de l'Institut d'Administration et de Gestion (IAG) de l'Université de Louvain-la-Neuve, Belgique.	
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"><li>Administratrice indépendante de la société Bourbon Offshore (France, société cotée)</li></ul>	
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés	
<ul style="list-style-type: none"><li>Représentant permanent de la société Charterhouse Poppy II, administrateur de la société Elior Group (groupe Elior, France)</li></ul>	

**EMESA, représentée par Emilio Cuatrecasas - administrateur indépendant****Informations relatives à la société EMESA**

Présentation	Immatriculation
EMESA est actionnaire de la Société à hauteur de 9,89 % de son capital et détient 17 087 800 actions	B58138512
Siège social	Membre d'un comité
579-587 avenida Diagonal, planta 10, 08014, Barcelone (Espagne)	Non
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
17 087 800	Oui
<b>Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur de la société Devicare, S.L. (Espagne, société non cotée)</li> <li>• Administrateur de la société Sunroad, S.L. (Espagne, société non cotée)</li> </ul>	
<b>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur de la société Metropolis Inmobiliarias y Restauraciones, S.L. (Espagne)</li> </ul>	
<b>Informations relatives à Emilio Cuatrecasas, représentant permanent de la société EMESA</b>	
Age	Nationalité
64 ans	Espagnole
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
Avenida Diagonal 579, 10th floor, 08014, Barcelone (Espagne)	0
<b>Biographie</b>	
<p>Emilio Cuatrecasas est président de la société Emesa Corporacion Empresarial, S.L. Il a débuté sa carrière en 1977, en tant qu'avocat au sein du cabinet Cuatrecasas, où il a successivement occupé les postes de <i>managing partner</i>, administrateur délégué et président jusqu'en 2014. Il est aujourd'hui président d'honneur du cabinet Cuatrecasas, de l'association Barcelona global et de l'association pour le progrès de la direction.</p>	
<b>Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur de la société Union CB, S.L. (Espagne, société non cotée)</li> <li>• Administrateur de la société Emesa Coporacion Empresarial, S.L. (Espagne, société non cotée)</li> <li>• Administrateur de la société Cambriano, S.L. (Espagne, société non cotée)</li> <li>• Administrateur de la société Almerer, S.L. (Espagne, société non cotée)</li> <li>• Administrateur de la société CB Concordia, S.L. (Espagne, société non cotée)</li> </ul>	
<b>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur de la société Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, S.L.P. (Espagne)</li> <li>• Administrateur de la société Areas, S.A. (Espagne)</li> </ul>	

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### SOFIBIM, représentée par Célia Cornu - administrateur

##### Informations relatives à la société SOFIBIM

Présentation	Immatriculation
SOFIBIM est une société holding qui détient le contrôle exclusif de la société BIM	508 292 083 RCS Paris
<b>Siège social</b>	<b>Membre d'un comité</b>
54 avenue Marceau - 75008 Paris	Non
<b>Nombre d'actions détenues</b>	
1 000	Non
<b>Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)</b>	
Président de BIM SAS (France, société non cotée)	
<b>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Président du conseil de surveillance d'Elior Participations SCA (groupe Elior - France)</li><li>Président du conseil de surveillance de Bercy Présidence (groupe Elior - France)</li><li>Président d'Octant Partenaires (France)</li><li>Administrateur de Sophia Publications (France)</li></ul>	

##### Informations relatives à Célia Cornu, représentant permanent de la société SOFIBIM

Age	Nationalité
37 ans	Française
<b>Adresse professionnelle</b>	<b>Nombre d'actions détenues</b>
8 rue Christophe Colomb, 75008 Paris (France)	
<b>Biographie</b>	
Célia Cornu est directrice générale opérationnelle de Collection Bagatelle, et membre du comité stratégique de Sofibim. Elle a débuté sa carrière au sein de la direction marketing des groupes Printemps et Galeries Lafayette. Elle s'est ensuite orientée vers l'investissement financier chez Pragma Capital et Advent International, avant de rejoindre BIM en 2009. Elle est diplômée d'un Master en Management de Kedge Business School (2002) et d'un MBA en Finance et Stratégie de l'université de Boston, États-Unis (2009).	
<b>Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)</b>	
Administratrice de Sofibim SA (Luxembourg, société non cotée)	
<b>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés</b>	
Néant	

**SERVINVEST, représentée par Sophie Javary - administrateur**

**Informations relatives à la société SERVINVEST**

Présentation	Immatriculation
SERVINVEST est une société gérée par Robert Zolade	383 811 536 RCS Paris
Siège social	Membre d'un comité
54 avenue Marceau - 75008 Paris	Non
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
1 000	Non
<b>Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)</b>	
Néant	
<b>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés</b>	
Néant	

**Informations relatives à Sophie Javary, représentant permanent de la société SERVINVEST**

Age	Nationalité
58 ans	Française
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
4 rue d'Antin, 75002 Paris (France)	0
<b>Biographie</b>	
<p>Sophie Javary assure depuis 2014 la direction du Corporate Finance EMEA chez BNP Paribas. Elle a débuté sa carrière chez Bank of America, puis chez Indosuez. En 1994, elle a rejoint Rothschild dont elle est devenue <i>managing director</i>, puis associé gérant en 2002. Elle y a notamment co-dirigé la joint-venture ABN AMRO Rothschild de 2000 à 2007. En 2011, elle a rejoint BNP Paribas comme <i>managing director</i> au sein de la division Investment Banking Europe. Sophie Javary est diplômée d'HEC et du Programme International de Management (Fundacao Getulio Vargas de Sao Paulo et NY University). Elle a été nommée chevalier de la Légion d'honneur en 2013.</p>	
<b>Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrateur d'Europa Nova (organisation non gouvernementale, France)</li> <li>• Chargée de cours à HEC</li> </ul>	
<b>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membre du conseil de surveillance de la société Altamir</li> </ul>	

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

**BIM**, représentée par Robert Zolade - administrateur

#### Informations relatives à la société BIM

Présentation	Immatriculation
BIM est actionnaire de la Société à hauteur de 27,31 % de son capital et détient 47 168 049 actions	487 719 288 RCS Paris
Siège social	Membre d'un comité
54 avenue Marceau - 75008 Paris	Comité des nominations et des rémunérations (Président) et comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale (Président)
Nombre d'actions détenues	Administrateur indépendant
47 168 049	Non
Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)	
<ul style="list-style-type: none"><li>Président de Novetude Santé, SAS (France, société non cotée)</li><li>Président de Collection Bagatel, SAS (France, société non cotée)</li><li>Président de Hôtel Platine, SAS (ex Compagnie Hôtelière de Bagatelle) (France, société non cotée)</li><li>Président de Financière de Bel Air, SAS (France, société non cotée)</li><li>Président d'AMAC, SAS (ex Compagnie de Bel Air) (France, société non cotée)</li><li>Président de Holding Bel Air Investissements, SAS (France, société non cotée)</li><li>Administrateur d'El Rancho, SAS (France, société non cotée)</li></ul>	

#### Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés

Représentée par Robert Zolade :

- Président de la société Eurelior (groupe Elior, France)
- Président de la société Fidelior (groupe Elior, France)
- Président de la société Sofilior (groupe Elior - France)

Représentée par Gilles Cojan :

- Président du conseil de surveillance de HBI (groupe Elior, France)

#### Informations relatives à Robert Zolade, représentant permanent de BIM

Age	Nationalité
77 ans	Française
Adresse professionnelle	Nombre d'actions détenues
54, avenue Marceau 75008 Paris (France)	

#### Biographie

Robert Zolade est président et détient le contrôle de la société Sofibim, qui détient le contrôle exclusif de la société BIM (elle-même actionnaire de référence d'Elior Group). Robert Zolade est le co-fondateur du Groupe qu'il a co-présidé et présidé depuis sa constitution, de 1991 jusqu'en 2010. Auparavant, Robert Zolade a exercé différentes fonctions de direction générale au sein du groupe Accor, en qualité notamment de président-directeur général de la Société Générale de Restauration en 1990 et d'administrateur délégué de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et de Tourisme de 1990 à 1992. Robert Zolade est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit et diplômé d'études supérieures en sciences économiques.

Principale activité : représentant permanent de la société Sofibim, administrateur d'Elior Group et président d'honneur du conseil d'administration d'Elior Group. Il est par ailleurs président de la société Sofibim.

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2017 (hors groupe Elior)**

- Administrateur et président du conseil d'administration de Sofibim SA (Luxembourg, société non cotée)
- Président de Sofibim SAS (France, société non cotée)
- Administrateur et président du conseil d'administration de BIM Luxembourg (Luxembourg, société non cotée)
- Gérant de Servinvest SARL (France, société non cotée)
- Vice-Président et Membre du conseil de surveillance de Pragma Capital SA (France, société non cotée)
- Gérant de Bérulle Art SARL (France, société non cotée)
- Gérant de LMDB SC (France, société non cotée)
- Gérant de MBOB SC (France, société non cotée)

**Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et expirés**

- Administrateur d'Áreas Iberico Americana S.L. (groupe Elior, Espagne)
- Président de Bercy Services XII (groupe Elior, France)
- Président de Novelior (groupe Elior, France)
- Président de Bercy Présidence (groupe Elior, France)
- Président et administrateur d'Avenance (groupe Elior, France)
- Président et administrateur d'Eliance (groupe Elior, France)
- Président d'Elior Partenaires (groupe Elior, France)
- Administrateur d'Elior UK Ltd (groupe Elior, Royaume-Uni)
- Administrateur et Chairman d'Avenance UK (groupe Elior, Royaume-Uni)
- Administrateur de Serunión (groupe Elior, Espagne)
- Administrateur de Natixis (France)
- Président de BIM (France)

### **3.1.3.1.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts**

Selon les dispositions du Règlement Intérieur, les dirigeants mandataires sociaux<sup>1</sup> doivent détenir au moins 1 000 actions de la Société. Les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs n'ont pas l'obligation de détenir d'actions de la Société en propre ; les personnes morales nommées administrateurs étant déjà des associés significatifs de la Société et leurs représentants permanents étant déjà directement ou indirectement des associés ou salariés de ces entités (voir la section 3.1.3 relative au Code de gouvernement d'entreprise).

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels

désignés) et (iv) aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Enfin, à la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du conseil d'administration et de la direction générale de la Société et leurs intérêts privés.

### **3.1.3.1.4 Contrats de services**

A la date du Document de Référence, aucun administrateur ou membre du comité exécutif de la Société n'est partie à un contrat de services conclu avec la Société ou l'une de ses filiales lui conférant un bénéfice personnel.

### **3.1.3.2 Fonctionnement du conseil d'administration**

#### **3.1.3.2.1 Pouvoirs du conseil d'administration**

La Société est administrée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question

<sup>1</sup> Cette notion comprend conformément à l'annexe 2 du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (président-directeur général, directeur général,

directeur général délégué), les dirigeants mandataires sociaux non exécutifs (président du conseil d'administration) et les administrateurs de la Société.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Organes d'administration et de direction

concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil d'administration est et doit demeurer une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social.

Le conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale :

- il examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;
- il examine et approuve, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la présentation des administrateurs à insérer dans le rapport annuel et notamment la liste des administrateurs indépendants en indiquant les critères retenus ;
- il procède à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et propose des renouvellements d'administrateurs à l'assemblée générale ordinaire ;
- il fixe, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la rémunération des dirigeants et répartit les jetons de présence ;
- il délibère sur les projets de plans d'options et d'actions gratuites et de manière générale sur la politique d'intéressement des dirigeants et salariés du Groupe aux résultats de celui-ci, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations ;
- 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 ;
- il procède, au moins une fois par an, à l'analyse de la performance opérationnelle ;
- il approuve le rapport de gestion ainsi que les chapitres du rapport annuel traitant du gouvernement d'entreprise et présentant la politique suivie en matière de rémunération ;
- il se saisit de toutes questions intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe. Le conseil

d'administration est seul compétent pour modifier le Règlement Intérieur.

#### 3.1.3.2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

##### a) Travaux du conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les Statuts, ainsi que par le Règlement Intérieur qui précise les modes de fonctionnement des comités en son sein.

Le président communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations.

Les membres du conseil d'administration sont convoqués avec un préavis minimum de cinq jours par courrier électronique et/ou par notification réalisée par l'intermédiaire d'une plateforme informatique sécurisée.

Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour. Le dossier de la réunion est, dans la plupart des cas, communiqué aux administrateurs cinq jours au moins avant la réunion avec mise à jour des informations contenues préalablement à la tenue du conseil à chaque fois que nécessaire. L'ensemble des informations communiquées à l'occasion des conseils est consultable de manière permanente sur la plateforme informatique sécurisée. En outre, le cas échéant, des éléments complémentaires sont adressés aux administrateurs après la convocation ou remis en séance si l'urgence ou des contraintes de confidentialité le justifient.

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

Entre deux séances du conseil d'administration, des notes d'information sur des sujets particuliers, des études, des notes d'analystes et des éléments à caractère économique ou financier, 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 douze reprises au cours de l'exercice 2016-2017 et à 6 reprises depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2017. 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 évènements 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 réunions 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 relatives au déploiement du plan stratégique Elior 2020 et du plan de transformation Tsubaki, à la politique du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, aux résultats, à l'activité en général et aux projets et opérations significatifs, notamment en termes de croissance externe et d'investissements. Lors de chaque réunion, il a entendu la direction générale du Groupe, la direction financière en ce qui concerne la marche des affaires et la situation financière du Groupe et les directeurs généraux d'activités concernés en ce qui concerne la stratégie et le plan Tsubaki. Plusieurs réunions du conseil d'administration ont été consacrées au déploiement de la stratégie par secteur d'activité et zone géographique et à l'analyse de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Le conseil d'administration a ainsi consacré, en juillet 2017, une journée à la stratégie du Groupe en matière d'innovation et de solutions digitales. Par ailleurs, en mai 2017, deux journées de travail qui se sont déroulées au Royaume-Uni ont été entièrement consacrées à la stratégie et aux activités du Groupe au Royaume-Uni. A ces différentes occasions les membres du conseil d'administration ont pu rencontrer et échanger avec les principaux dirigeants des activités des filiales du Groupe. Il a par ailleurs été consulté à de nombreuses reprises sur les opérations et décisions importantes ou requérant son autorisation préalable en vertu du Règlement Intérieur du conseil d'administration, en particulier la croissance externe et les investissements.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### c) Assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration au cours de l'exercice 2016-2017

Administrateurs	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Gilles Auffret	12	100 %
Laurence Batlle	12	100 %
Anne Busquet	12	100 %
Sofibim (Gilles Cojan <sup>1)</sup>	12	100 %
EMESA (Emilio Cuatrecasas)	10	83 %
Servinvest (Sophie Javary)	11	92 %
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	12	100 %
BIM (Robert Zolade)	12	100 %
Philippe Salle	12	100 %

<sup>1</sup> Sofibim était représentée par Gilles Cojan durant l'exercice 2016-2017, et jusqu'au 31 octobre 2017. Il a été coopté administrateur puis nommé président par le conseil d'administration du 26 juillet 2017, avec effet au 1er novembre 2017. Sofibim est représentée par Célia Cornu depuis le 31 octobre 2017.

### 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. La première évaluation formalisée du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités a été réalisée fin 2016.

Les conclusions de cette évaluation, et son analyse par le comité des nominations et des rémunérations puis par le conseil d'administration lui-même ont progressivement conduit ce dernier à considérer que la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général était la meilleure solution pour améliorer le fonctionnement du conseil d'administration. Il est en effet apparu que le temps de plus en plus important que le président devait consacrer à la gouvernance des comités et du conseil n'était pas compatible avec l'exercice simultané de la fonction de directeur général. Cette modification du mode de gouvernance, décidée le 26 juillet 2017, est devenue effective à compter du 1er novembre 2017 et devrait permettre aux instances de direction de la Société de fonctionner plus efficacement.

Pour parfaire la gouvernance du Groupe, le conseil d'administration du 26 juillet 2017 a aussi décidé, à effet immédiat, de conférer à Gilles Auffret le rôle d'administrateur référent, avec pour mission d'assister le président du conseil d'administration dans l'organisation des travaux du conseil et d'assurer la liaison avec les autres administrateurs indépendants pour coordonner leurs travaux et requérir leurs avis.

L'évaluation annuelle réalisée lors de la séance du conseil d'administration du 5 décembre 2017 a été l'occasion de constater l'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités depuis la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et

de directeur général. L'analyse des réponses des administrateurs au questionnaire d'évaluation qui leur a été soumis fait ressortir une appréciation globalement positive de la composition et du fonctionnement du conseil d'administration, où la liberté d'expression est soulignée comme un élément fort, et de la perspective d'voir entrer le directeur général. Les administrateurs ont salué la nomination d'un administrateur référent, lequel apparaît comme garant du bon équilibre des relations entre les administrateurs, le président du conseil d'administration et la direction générale.

Les pistes d'amélioration relevées lors de ce nouvel exercice et identifiées comme prioritaires consistent, d'une part, à développer la présence et l'implication des dirigeants opérationnels du Groupe lors des réflexions stratégiques du conseil d'administration et, d'autre part, à prioriser le temps consacré aux dossiers ayant des enjeux stratégiques.

### 3.1.3.4 Les comités spécialisés

Les travaux et délibérations du conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le conseil pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses trois comités spécialisés :

- le comité d'audit ;
- le comité des nominations et des rémunérations ;
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

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

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations. La présidence du comité d'audit et du comité des nominations et des rémunérations est assurée par des administrateurs indépendants.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.3.4.1 Le comité d'audit

##### a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité d'audit en 2016 et en 2017 :

	Composition du comité d'audit	indépendance
Durant l'exercice clos le 30 septembre 2017	Laurence Batlle (présidente du comité)	✓
	CDPQ, représentée par Elisabeth Van Damme	✓
	SOFIBIM, représentée par Gilles Cojan	
À compter du 1 <sup>er</sup> novembre 2017	Laurence Batlle (présidente du comité)	✓
	CDPQ, représentée par Elisabeth Van Damme	✓
	SERVINVEST, représentée par Sophie Javary	

Le comité d'audit est actuellement composé de trois membres dont deux sont indépendants. Cette composition est conforme au Code AFEP-MEDEF qui préconise que la part des administrateurs indépendants soit au moins de deux tiers. En outre, le comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire exécutif.

Les membres du comité possèdent les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence (voir la section 3.1.3.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »). Le comité d'audit est présidé par Madame Laurence Batlle, administratrice indépendante.

Le président du conseil peut assister à sa demande aux réunions du Comité d'audit.

##### b) Principales missions du comité

Le comité d'audit aide le conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il veille en particulier à la pertinence et à la qualité de la communication financière. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes.

Les membres de ce comité ont tous une compétence reconnue en matière financière et comptable comme le confirment leurs parcours professionnels (voir la section

3.1.3.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »).

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.5.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formulation de recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable ;
- suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société ;
- suivi du montant des honoraires versés aux commissaires aux comptes au titre de missions autres que celles afférentes au contrôle légal des comptes ;
- vérification du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance ; et
- veiller à la pertinence et à la qualité de la communication financière de la Société.

Le comité d'audit peut valablement délibérer soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence dans les mêmes conditions que le conseil d'administration, sur

convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participe à ses travaux.

Le comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres ayant droit de vote et participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Les membres du comité ont reçu le rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne le 18 janvier 2018 afin de valider les parties relevant de sa compétence.

Le comité d'audit a auditionné les commissaires aux comptes, sur leurs travaux d'audit portant sur les comptes annuels de la Société et du Groupe, lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> décembre 2017.

Le comité se tient, sauf exception, trois jours avant le conseil d'administration auquel il rend compte de l'exercice de ses missions. Les comptes rendus d'activité du comité d'audit permettent aux administrateurs d'être pleinement informés, facilitant ainsi leurs délibérations.

#### c) Rapport d'activité du comité

Le comité d'audit s'est réuni à six reprises au cours de l'exercice 2016-2017 et trois fois depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2017. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

Chaque réunion du comité se tient en présence des commissaires aux comptes. Le directeur financier groupe assiste aux réunions, accompagné en tant que de besoin par le directeur comptable et consolidation groupe, le directeur du contrôle financier, également en charge du contrôle interne et du directeur de l'audit interne.

Lors de ses réunions, le comité a notamment préparé les délibérations du conseil d'administration relatives à l'examen des comptes semestriels et annuels et revu les projets de communiqués financiers. Il a également examiné les principes en matière de publication des comptes et de communication financière, et l'information contenue dans le Document de Référence pour l'exercice 2016-2017.

Lors de sa séance du 1<sup>er</sup> décembre 2017, le comité a procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés d'Elior Group et du rapport de gestion. Il a par ailleurs entendu régulièrement les directions du contrôle et de l'audit interne du Groupe notamment sur la cartographie des risques, les plans d'actions prévus et les travaux et actions réalisés et en cours en termes de gestion des risques et de contrôle interne. Par ailleurs, le comité d'audit a consacré l'une de ses réunions, en mai 2017, à l'examen de la performance opérationnelle et financière du Groupe et à la définition de ses indicateurs alternatifs de performance.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.3.4.2 Le comité des nominations et des rémunérations

##### a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité des nominations et des rémunérations en 2016 et en 2017

	Composition du comité des nominations et des rémunérations	indépendance
Durant l'exercice clos le 30 septembre 2017 et à compter du 1 <sup>er</sup> octobre 2017	Gilles Auffret (président du comité)	✓
	Anne Busquet	✓
	BIM, représentée par Robert Zolade	

Le comité des nominations et des rémunérations est actuellement composé de trois membres, dont deux sont indépendants. Cette composition est conforme au Code AFEP-MEDEF qui préconise que le comité des nominations et des rémunérations soit majoritairement composé d'administrateurs indépendants, et qu'aucun dirigeant mandataire social exécutif ne siège à ce comité.

En outre, le comité est présidé par Gilles Auffret, administrateur référent et indépendant.

La mission principale du comité des nominations et des rémunérations est d'assister le conseil d'administration dans la composition des instances dirigeantes de la Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différenciés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

##### b) Principales missions du comité

Les missions du comité, définies et détaillées à l'article 4.6.3 du Règlement Intérieur, sont les suivantes :

- propositions de nomination des membres du conseil d'administration, des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des membres des comités du conseil ;
- établissement et mise à jour du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, ainsi que des principaux dirigeants du Groupe ;
- évaluation annuelle de l'indépendance des membres du conseil d'administration ;
- examen et proposition au conseil d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de

la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principaux dirigeants du Groupe ;

- examen et proposition au conseil d'administration concernant la méthode de répartition des jetons de présence.

De plus, le comité est consulté pour recommandation au conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le conseil d'administration à certains de ses membres.

Le comité des nominations et des rémunérations peut valablement délibérer, soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité des nominations et des rémunérations prend ses décisions (*i.e.*, avis et recommandations) à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président du comité, administrateur indépendant, ne détient pas de voix prépondérante.

Le comité des nominations et des rémunérations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins une fois par an, préalablement à la réunion du conseil d'administration se prononçant sur la situation des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance adoptés par la Société et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du conseil d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des dirigeants ou sur la répartition des jetons de présence.

**c) Rapport d'activité du comité**

Le comité s'est réuni à treize reprises au cours de l'exercice 2016-2017 et cinq fois depuis le 1er octobre 2017. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

L'activité du comité des nominations et des rémunérations au cours de l'exercice a été extrêmement dense. Le comité a inscrit son action dans le cadre des évolutions du Groupe et de son organisation.

Outre ses missions traditionnelles portant sur le recrutement et les éléments de rémunération et de motivation des principaux dirigeants du Groupe, le comité des nominations et des rémunérations a consacré un grand nombre de ses séances de travail au projet de dissociation des fonctions de président et de directeur général de la Société et au processus de recrutement du nouveau directeur général de la Société. Dans ce cadre, le comité a également examiné la composition des différents comités du conseil, ainsi que celle du conseil lui-même, et proposé la modification du Règlement Intérieur afin de tenir compte de la nouvelle structure de gouvernance.

Dans le cadre du départ de Philippe Salle, le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration au sujet :

- des conditions de départ de Philippe Salle, président-directeur général de la Société ;
- de la rémunération du président du conseil d'administration ;
- de la rémunération du directeur général par intérim et du directeur général délégué ;
- de la structure de la rémunération du nouveau directeur général ayant vocation à devenir administrateur de la Société ;
- de la rémunération des principaux dirigeants du Groupe non mandataires sociaux ;
- des plans de stock-options et d'actions gratuites en vigueur ; et
- de la répartition des jetons de présence pour l'exercice 2016-2017.

Il a également piloté les opérations d'auto-évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités au titre de l'exercice 2016-2017.

Enfin, au mois de janvier 2018, le comité a consacré l'une de ses réunions au plan de succession des principaux dirigeants du Groupe.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.3.4.3 Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale

##### a) Composition du comité

Le tableau ci-après récapitule la composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale en 2016 et en 2017 :

Composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale		indépendance
Durant l'exercice clos le 30 septembre 2017	BIM, représentée par Robert Zolade (président du comité)	
	Laurence Batlle	✓
	SOFIBIM, représentée par Gilles Cojan	
	Gilles Auffret	✓
	Philippe Salle	
À compter du 1 <sup>er</sup> novembre 2017	BIM, représentée par Robert Zolade (président du comité)	
	Gilles Auffret	✓
	Laurence Batlle	✓
	Gilles Cojan	

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est actuellement composé de quatre membres, dont deux administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 % d'administrateurs indépendants.

Le comité de la stratégie est présidé par BIM, représentée par Robert Zolade. Le directeur général de la Société participe aux réunions du comité.

Dans la perspective d'une gouvernance équilibrée et renforcée, les membres du conseil d'administration qui ne sont pas membres du comité ont la possibilité d'assister aux réunions du comité de la stratégie sans voix délibérative. Cette ouverture a pour but de favoriser le

processus d'information, d'examen des dossiers et de prise des décisions au sein du conseil.

##### b) Principales missions du comité

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale éclaire le conseil dans ses décisions portant sur les orientations stratégiques ainsi qu'en matière d'investissements et de projets de croissance externe ou de cessions significatifs. Il évalue et prend en compte la bonne intégration des valeurs et des engagements de la Société en matière de développement durable et de responsabilité sociale dans ses décisions.

Le comité a pour mission, notamment, de:

- donner son avis au conseil sur les grandes orientations stratégiques ainsi que leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et sur la politique de développement du Groupe ;
- donner son avis au conseil sur la détermination des entités opérationnelles du Groupe stratégiquement pertinentes ;
- examiner et formuler un avis au conseil sur le budget annuel d'investissements du Groupe et la stratégie d'allocation des investissements ;
- donner son avis au conseil en ce concerne les niveaux minimum de rentabilité attendus des investissements ;
- définir et proposer au conseil les indicateurs financiers pertinents pour la prise de décision en matière de croissance externe et d'investissements ;
- donner son avis sur les projets d'acquisition ou de cession significatifs soumis à autorisation préalable du conseil d'administration ;
- examiner les politiques sociales et environnementales et les engagements de l'entreprise en matière de développement durable ainsi que les moyens mis en œuvre.

Ses missions sont définies et détaillées à l'article 4.7.3 du Règlement Intérieur.

Le comité peut valablement délibérer, soit en cours de réunion, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le conseil, sur convocation de son président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le comité prend ses décisions à la majorité des membres participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix.

Le 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 huit reprises au cours de l'exercice 2016-2017, et une fois depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2017. Le taux de participation de ses membres a été de 90 %.

Le comité a, lors de ses réunions, travaillé sur le suivi et le déploiement du plan stratégique Elior 2020, le plan de transformation Tsubaki et le déploiement de la nouvelle politique du Groupe en matière sociale et environnementale. Il a formulé ses recommandations au conseil d'administration sur la gestion des dossiers stratégiques pour le Groupe, sur les opérations de croissance externe et les dossiers d'investissements significatifs.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.4 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

Recommandations AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société / Explications
Le Code retient notamment que l'administrateur personne physique ou le représentant permanent d'une personne morale administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués (article 19).	Les actionnaires ne souhaitent pas instaurer une obligation de détenir d'actions de la Société en propre pour les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs. La Société a décidé de ne pas suivre les recommandations du Code sur ce point, retenant que les personnes morales nommées administrateurs étaient déjà des associés significatifs de la Société et que leurs représentants permanents étaient déjà directement ou indirectement des associés ou salariés de ces entités. De plus, quand bien même il serait souhaitable que les administrateurs participent aux assemblées générales de la société, les actionnaires n'ont pas souhaité rendre cette règle impérative.
Le Code prévoit que le mode de répartition de la rémunération des administrateurs, dont le montant global est décidé par l'assemblée générale, est arrêté par le conseil d'administration. Il tient compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au conseil et dans les comités, et comporte donc une part variable prépondérante (article 20.1).	Depuis l'exercice 2016-2017, la part variable des jetons de présence versée à tous les administrateurs, indépendants ou non, est prépondérante par rapport à leur rémunération fixe.
L'article 21.1 du Code recommande, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe	Pedro Fontana a été nommé directeur général délégué de la Société le 26 juillet 2017, puis, directeur général par intérim à compter du 1 <sup>er</sup> novembre 2017, jusqu'à l'arrivée au sein du Groupe de Philippe Guillemot nommé directeur général de la Société par le conseil d'administration en date du 5 décembre 2017. Lors de cette même séance, le conseil a nommé, sur proposition de Philippe Guillemot, Pedro Fontana en qualité de directeur général délégué.  Compte tenu de la poursuite effective de ses fonctions salariées au sein de la société AREAS, filiale espagnole du Groupe, le conseil n'a pas jugé opportun de mettre fin au contrat de travail de Pedro Fontana.

Le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur internet<sup>1</sup>. La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce Code. Par ailleurs, les règles de fonctionnement du conseil d'administration de la Société figurent dans le Règlement Intérieur. Enfin, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une charte de l'administrateur qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de

réservation et de confidentialité ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.

<sup>1</sup><http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Code%20de%20gouvernement%20d'entreprise%20des%20soci%C3%A9t%C3%A9s%20cot%C3%A9es%20novembre%202016.pdf>

### 3.1.5 LIMITATION DES POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Conformément aux dispositions de l'annexe 3 du Règlement Intérieur, tel que mis à jour le 24 janvier 2018 suites aux recommandations du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions suivantes qui ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général et le directeur général délégué sans l'accord exprès préalable du conseil donné à la majorité simple<sup>1</sup> :

- a. l'approbation du budget annuel consolidé de la Société et des Filiales Pertinentes. Chaque budget doit comprendre, en plus des éléments usuels :
  - 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 ;
  - au niveau consolidé un détail du résultat opérationnel, des cash-flows et un état précis de la situation financière du Groupe et de ses modes de financement ;
- b. l'approbation de tout plan stratégique long terme au niveau du Groupe et des entités ainsi que ses modifications significatives ;
- c. l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de plus de 50% d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) dont la valeur d'entreprise totale excède dix millions d'euros (10 000 000 d'euros), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) pris par le Groupe préalablement à la date des présentes et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent à la date des présentes) ;
- d. l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de 50% ou moins d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de *joint-venture* ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité) pour un montant unitaire en valeur absolue égal ou supérieur à un million d'euros (1 000 000 d'euros) et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de trois millions d'euros (3 000 000 d'euros) par exercice social ;
- e. la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (i) dont le prix de cession excède, pour toute cession d'actif hors valeurs mobilières, ou toute cession de participation minoritaire, 2 millions d'euros (2 000 000 d'euros) 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 d'euros), à l'exception des cessions résultant d'engagements irrévocables de cession (tels que promesses de vente ou contrats de cession) pris par le Groupe préalablement à la date des présentes et réalisées conformément aux termes de ces engagements (tels qu'ils existent à la date des présentes) ;
- f. toute opération d'offre au public de titre de la Société et l'admission sur un marché réglementé ou l'offre au public de tout ou partie des titres de l'une des filiales de la Société ;
- g. la modification des accords d'actionnaires relatifs aux sociétés Ducasse et au groupe constitué autour de la société Gourmet Acquisition Holding ;
- h. le règlement de tout contentieux ou autre litige donnant lieu à décaissement par la Société ou une Filiale d'une somme qui excède cinq millions d'euros (5 000 000 d'euros) ;
- i. tout investissement, budgété ou non, (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant cinq millions d'euros (5 000 000 d'euros) ainsi que la fixation des niveaux minimum de rentabilités attendus en matière d'investissement ;
- j. tout investissement non budgété (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant unitaire excédant deux

<sup>1</sup> Les mots commençant par une majuscule dans la liste ci-dessous sont définis dans le Règlement Intérieur.

### **3 Gouvernement d'entreprise - RFA**

#### **Organes d'administration et de direction**

million(s) d'euros (2 000 000 d'euros), et, quel que soit le montant unitaire, dans la limite globale de dix millions (10 000 000 d'euros) par exercice social ;

- k. la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat en lien avec les activités du Groupe (tels que les contrats de prestation de services en restauration collective ou les contrats de concession) conclu par la Société ou une Filiale avec un client dont le chiffre d'affaires total réalisé par la Société ou la Filiale concernée (calculé sur la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (100 000 000 d'euros) pour les contrats de restauration collective et cent cinquante millions d'euros (150 000 000 d'euros) pour les contrats de restauration de concessions ;
- l. la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat d'achat ou autres que ceux visés au (g) 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 d'euros) ;
- m. la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat conclu par la Société ou une Filiale avec un client, un fournisseur ou une contrepartie qui engage le Groupe au paiement d'une somme, quel que soit sa forme (redevance, loyer ou autre), dont le montant minimum est supérieur à deux millions d'euros (2 000 000 d'euros) par an ;
- n. les cautions, avals ou garanties consentis par la Société ou ses Filiales dans le cadre des activités du Groupe

d'un montant unitaire excédant trente millions d'euros (30 000 000 d'euros) dans la limite d'un plafond global annuel de 350 millions d'euros (350 000 000 d'euros) ;

- o. les communiqués de publication du chiffre d'affaires et des résultats et accessoirement tout projet de communication au marché pouvant avoir un effet significatif sur le cours de bourse ou l'image du Groupe pris dans son ensemble ;
- p. la stratégie de financement du Groupe et de couverture des risques de taux et de change ainsi que la conclusion, la modification ou le remboursement anticipé d'emprunts dont le montant serait supérieur à 20 % de la dette nette du Groupe ;
- q. la fixation des éléments de rémunération annuelle brute (appréciée sur la base des éléments de rémunération fixe et variable) des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principaux dirigeants définis comme tel au sens du présent Règlement Intérieur ;
- r. la conclusion, la modification ou la résiliation des contrats de travail des Principaux Dirigeants.

Sont exclues de la liste des opérations soumises à autorisation préalable les opérations visées aux paragraphes c, d et e ci-dessus dès lors que ces opérations sont réalisées entre Filiales contrôlées directement ou indirectement (i) à 100% par Elior Group ou (ii) à 100% par Gourmet Acquisition Holding.

### 3.1.6 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

#### 3.1.6.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2017/2018 - loi du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux en raison de leur mandat sont arrêtés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations. En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, introduit par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin 2, ces éléments seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle de la Société prévue en mars 2018, dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque mandat.

##### 3.1.6.1.1 Principes généraux

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.

##### Alignment des intérêts et transparence

Cet alignment prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir des dirigeants performants, mais également les intérêts des actionnaires, notamment en termes de transparence et de performance de la Société.

##### Mesure et comparabilité

La rémunération est déterminée en tenant compte des responsabilités qui sont confiées aux dirigeants mandataires sociaux et conformément à la pratique de marché. Les conditions de performance doivent être exigeantes et correspondre aux facteurs clés de croissance

de la Société en étant alignés sur ses objectifs à court et long terme.

#### 3.1.6.1.2 Politique de rémunération du président du conseil d'administration (dirigeant mandataire social non exécutif)

La fonction de président du conseil d'administration donne lieu au versement d'une rémunération fixe annuelle en numéraire et de jetons de présence.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le président du conseil d'administration ne dispose d'aucune rémunération variable annuelle, ni de rémunération variable pluriannuelle et ne bénéficie d'aucun dispositif d'intérressement long terme sous formes d'options d'actions ou d'actions de performance.

##### a) Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du président du conseil d'administration a pour vocation de rétribuer les responsabilités qui lui sont confiées et est appréciée en fonction des pratiques observées sur le marché.

##### b) Jetons de présence

Les jetons de présence dont bénéficie le président du conseil d'administration sont alloués selon les règles de répartition applicables à l'ensemble des administrateurs.

#### 3.1.6.1.3 Politique de rémunération du directeur général (dirigeant mandataire social exécutif)

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 :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable, liée à la performance financière et extra-financière de l'année ;
- la rémunération de long terme, liée à la performance financière interne et externe de la Société. Cette rémunération de long terme peut notamment prendre la forme d'unités de performance en numéraire pouvant représenter un pourcentage de la rémunération annuelle fixe, d'actions gratuites de performance ou de tout autre instrument financier similaire.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Composante	Objet et lien avec la stratégie	Fonctionnement	Pondération en % de la rémunération fixe
<b>FIXE</b>	Retenir et motiver des dirigeants performants	Fixation par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations en tenant compte notamment : • de l'expérience • des pratiques de marché	
<b>VARIABLE ANNUELLE</b>	Encourager la réalisation des objectifs financiers et extra-financiers annuels de la Société	<p>Fixation par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations en fonction des priorités stratégiques, des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• objectifs annuels à atteindre</li> <li>• nature et pondération des critères de performance</li> <li>• part entre les critères quantitatifs et qualitatifs</li> </ul> <p><b>Critères quantitatifs</b> (prépondérant) : structurés en fonction de l'atteinte de critères de performance précis et ambitieux de façon à prendre en compte la rentabilité des activités à périmètre constant et des acquisitions, la capacité du groupe à transformer les résultats réalisés en cash et la maîtrise des coûts non liés aux activités courantes de la Société.</p> <p><b>Critères qualitatifs</b> : structurés pour prendre en compte les initiatives de l'année mises en œuvre pour accompagner la croissance sur le long terme</p>	<p>Valeur minimum : 0 % de la rémunération fixe</p> <p>Valeur cible : 100 % de la rémunération fixe</p> <p>Valeur maximum : 150 % de la rémunération fixe</p> <p>De 70 % à 75 % de la rémunération annuelle fixe en cible</p> <p>De 25 % à 30 % de la rémunération annuelle fixe en cible</p>
<b>LONG TERME</b>	Motiver la performance financière interne et externe sur le longterme et récompenser la surperformance	<p>Attribution chaque année entre la date de publication des résultats annuels et le 31 janvier suivant, par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, d'unités de performance représentant en valeur 2 millions €.</p> <p>Performance déterminée après application d'une condition de présence et de critères de performance exigeants permettant de mesurer sur une période minimum de trois ans (<i>vesting period</i>) la performance financière interne et externe de la Société, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le bénéfice net par action (BNPA) ; et,</li> <li>• le <i>Total Shareholder Return</i> ou TSR</li> </ul> <p>Engagement de convertir 25 % au moins des gains, net d'impôts, réalisés à l'issue de chaque <i>vesting period</i>, en actions Elior Group et de conserver ces actions pendant toute la durée des fonctions de directeur général. Cet engagement d'investissement prend fin dès lors que le nombre d'actions Elior Group détenues représente un montant total égal à quatre fois le montant de la rémunération annuelle fixe.</p>	<p>Valeur cible : 2 millions €, convertie sur la base du cours de l'action Elior Group à la date de l'attribution (i) en unités de performances ou (ii) en actions de performance.</p> <p>Variation entre 0 % et 100 % du nombre d'unités ou d'actions de performance initialement attribuées en fonction des réalisations des conditions de performance future</p> <p>Pondération pouvant varier selon les années de 40 % à 60 % pour chacun des critères</p> <p>En cas d'octroi d'unités de performance, quelle que soit la performance du cours de bourse à l'issue de la <i>vesting period</i>, le montant en numéraire versé sur la base du nombre d'unités de performance effectivement acquis à cette date ne pourra pas dépasser le quadruple de la rémunération fixe annuelle</p>

#### **3.1.6.1.4 Politique de rémunération du directeur général délégué (dirigeant mandataire social exécutif)**

La fonction de directeur général délégué donne lieu au versement d'une rémunération fixe annuelle en numéraire.

La rémunération fixe annuelle du directeur général délégué a pour vocation de rétribuer les responsabilités qui lui sont confiées.

#### **3.1.6.1.5 Politique de rémunération du président directeur général (dirigeant mandataire social exécutif)**

La fonction de président directeur général donne lieu au versement d'une rémunération fixe annuelle en numéraire.

La rémunération fixe annuelle du président directeur général a pour vocation de rétribuer les responsabilités qui lui sont confiées et est appréciée en fonction des pratiques observées sur le marché.

Le président directeur général ne dispose d'aucune rémunération variable annuelle, ni de rémunération variable pluriannuelle, ni d'aucun dispositif d'intérêt long terme sous formes d'options d'actions ou d'actions de performance et ne bénéficie pas de jetons de présence.

les premiers mois de sa prise de fonction, le conseil d'administration a décidé d'attribuer à Gilles Cojan, président du conseil d'administration une rémunération fixe annuelle brute de 500 000 euros, soit un niveau de rémunération se situant très légèrement au-dessus de la médiane des rémunérations de président du conseil exécutif des sociétés du SBF 120 avec fonctions élargies, après exclusion des extrêmes.

#### **3.1.6.2.2 Rémunération 2017/2018 de Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group à compter du 5 décembre 2017 (dirigeant mandataire social exécutif)**

Le conseil d'administration en date du 5 décembre 2017, sur recommandation du comité des rémunérations, a dans le cadre de la politique de rémunération qu'il a fixé et qui sera soumise au vote des actionnaires en mars 2018 pour approbation, approuvé les éléments de rémunération du directeur général, Philippe Guillemot, pour l'exercice 2017/2018 après prise en compte du niveau de responsabilité et de l'expérience, ainsi que des pratiques de marché.

Le conseil d'administration s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du directeur général, ses composantes et ses montants tenaient compte de l'intérêt général de la Société, des pratiques de marché et du niveau de performances attendues.

Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société, de son environnement concurrentiel et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales.

Le conseil a en particulier veillé à ce que la rémunération contienne une partie variable de long terme pour favoriser la stabilité de la direction générale du Groupe, facteur important pour assurer le déploiement efficace de la stratégie qui sera arrêtée et la réalisation des objectifs en termes de développement et de croissance.

Le conseil s'est également attaché à ce que les critères de performance utilisés pour déterminer la partie variable de la rémunération soient à même de traduire les objectifs de performance opérationnelle et financière du Groupe à court, moyen et long terme.

Il a en outre effectué une analyse comparative de la rémunération globale à laquelle pourrait prétendre

#### **3.1.6.2 Mise en application de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2017/2018 - loi du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »**

##### **3.1.6.2.1 Rémunération de Gilles Cojan, président du conseil d'administration d'Elior Group à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2017 (dirigeant mandataire social non exécutif)**

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2017, le président du conseil d'administration est Gilles Cojan.

Compte tenu des missions élargies confiées au président du conseil, à savoir notamment sa participation active à la définition de la stratégie du Groupe, son intervention directe aux opérations de croissance externe du Groupe et l'accompagnement du nouveau directeur général durant

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Organes d'administration et de direction

Philippe Guillemot par rapport à un *peer group*<sup>1</sup> composé de sociétés ayant des caractéristiques et un profil similaires à ceux de la Société.

L'objectif était de s'assurer que le montant global de cette rémunération était motivant tout en se situant à un niveau proche de celui appliqué au sein des sociétés composant le *peer group*. Il ressort de cette analyse que le montant de la rémunération globale de Philippe Guillemot se situe au 6<sup>ème</sup> rang dans le *peer group* incluant Elior.

**a) Une rémunération fixe d'un montant annuel s'élevant à 900 000 euros bruts.**

Le conseil d'administration a décidé que cette rémunération fixe annuelle ne serait pas augmentée avant la fin de son mandat, sauf circonstances particulières tel qu'un élargissement significatif du périmètre des activités ou si les performances économiques et financières du

groupe le justifient. Philippe Guillemot ayant été nommé directeur général en cours d'exercice social, sa rémunération annuelle fixe 2017-2018 sera de 750 000 euros.

**b) Une rémunération variable, dont la valeur cible a été fixée à 100 % de la rémunération fixe (75 % de critères quantitatifs et 25 % de critères qualitatifs), pouvant varier entre 0 % et 150 % de cette même rémunération fixe en fonction du niveau d'atteinte de critères quantitatifs et qualitatifs. Philippe Guillemot a été nommé directeur général en cours d'exercice social, sa rémunération annuelle variable 2017 sera calculée prorata temporis.**

Les principes de calcul de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017-2018 incluant les critères applicables et leur pondération figurent dans les tableaux ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Le peer group s'entend des sociétés AUTO GRILL, MITCHELLS & BUTLERS, SSP, WHITBREAD, ACCOR, BUREAU VERITAS, ESSILO, LAGARDERE, REXEL, SECURITAS et THOMAS COOK.

**Choix des critères de performance de la rémunération variable annuelle et méthode de fixation des objectifs**

Nature du critère	Critères de performance	Motivations liées au choix du critère	Méthode de fixation des objectifs
Quantitatif	Génération de cash-flow opérationnel <sup>1</sup> (en valeur absolue)	Dans le processus d'élaboration de la rémunération variable, le CNR a considéré que ces critères quantitatifs étaient les plus appropriés au regard de la nature des métiers du groupe et pour mesurer les niveaux de performances atteints. Le CNR a estimé en particulier que la performance de croissance du Groupe et à sa génération de free cash-flow, au regard d'un exercice 2017/2018 marqué par un niveau de capex particulièrement élevé, étaient des critères particulièrement pertinents.	Sur la base des comptes de l'exercice 2017/2018, la génération de cash-flow opérationnel est définie par le montant de l'EBITDA retraité <sup>1</sup> consolidé d'Elior Group diminué (i) du montant des capex <sup>2</sup> figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé d'Elior Group et (ii) du montant des éléments exceptionnels <sup>3</sup> (« non recurring <sup>4</sup> ») ressortant du compte de résultat d'Elior Group.
Quantitatif	Croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group à périmètre constant		La croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Elior Group est calculée par rapport à l'exercice 2016/2017 à périmètre constant (périmètre existant au 1er octobre 2017) et à taux de change constant (croissance organique) <sup>5</sup>
Qualitatif	Mise en place d'un plan à moyen terme à trois ans, couvrant les exercices sociaux 2018/2019 – 2019/2020 et 2020/2021	Objectif cohérent au regard du changement de direction générale intervenu en décembre 2017 et des résultats de l'exercice 2016/2017	
Qualitatif	Amélioration sur l'exercice social 2017/2018 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » audité sur base annuelle	Introduire un critère extra-financier dépendant de la notation de tiers et cohérent avec les objectifs du groupe Elior à horizon 2025 en matière de responsabilité sociale et environnementale	L'amélioration sur l'exercice 2017/2018 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » est un objectif annuel déterminé par rapport à une cible de 70 % à horizon 2025.

<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup> Au sens des IAP utilisées par la Société dans sa communication financière.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### Critères et objectifs de la rémunération variable

Nature du critère	Détail des critères quantitatifs		Min	Cible	Max
<b>Critères quantitatifs :</b> <b>% du variable</b> <b>(75 % de la rémunération fixe)</b>	Génération de cash-flow opérationnel <sup>1</sup> (en valeur absolue) (pondération 50%) Croissance du chiffre d'affaire consolidé d'Elior Group à périmètre constant (pondération 25%)	En % de la rémunération fixe	0 %	50 %	75 %
	<b>Total quantitatifs</b>		<b>0 %</b>	<b>75 %</b>	<b>112,5 %</b>
<b>Critères qualitatifs :</b> <b>% du variable</b> <b>(25 % de la rémunération fixe)</b>	Mise en place d'un plan à moyen terme à trois ans, couvrant les exercices sociaux 2018/2019 - 2019/2020 et 2020/2021 (pondération 15%) Amélioration sur l'exercice social 2017/2018 de l'indicateur RSE « taux de recrutement interne » (pondération 10%)	En % de la rémunération fixe	0 %	15 %	22,5 %
	<b>Total qualitatifs</b>		<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>37,5 %</b>
	<b>Total quantitatifs et qualitatifs</b>		<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>

<sup>1</sup>Tel que défini à la note 6.20 de l'annexe des comptes consolidés.

c) Une rémunération variable long terme 2017/2018 consistant en l'attribution de 119 331 unités de performance représentant un montant en numéraire égal à 2 millions d'euros pour 2017/2018, correspondant à une *fair value* estimée à 1,4 million d'euros (« Unités de Performance 2018 »).

Le nombre d'Unités de Performance 2018 a été calculé en divisant le montant en numéraire représentatif des Unités de Performance 2018, soit 2 millions d'euros, par la moyenne des 20 cours de bourse de l'action Elior Group suivant le 6 décembre 2017, date de publication des résultats annuels 2016/2017, soit 16,76 euros.

Le 24 janvier 2018, le conseil d'administration a constaté que la moyenne des 20 cours de bourse de l'action Elior Group suivant le 6 décembre 2017 était de 16,76 euros et qu'en conséquence le nombre d'Unités de Performance 2018 allouées à Philippe Guillemot était de 119 331. Les Unités de Performance 2018 seront acquises par Philippe Guillemot à l'issue d'une période d'acquisition de trois années qui expirera le 31 décembre 2020 (*vesting period*),

et sous réserve qu'il soit toujours directeur général d'Elior Group à cette date.

Le nombre d'Unités de Performance acquis sera déterminé en fonction des performances atteintes, à l'issue de la *vesting period*, en termes de croissance du bénéfice net par action ajusté<sup>1</sup> (« BNPAA ») et en termes de performance relative de l'action Elior Group mesuré par son taux de rentabilité sur la période d'acquisition (« Total Shareholder Return » ou « TSR ») par comparaison (i), à concurrence de 50 %, avec le TSR calculé sur la même période d'un panel de sociétés opérant dans les mêmes secteurs d'activité qu'Elior, en ce compris Elior (le « Panel »)<sup>2</sup> et (ii), à concurrence de 50 %, avec le TSR de l'indice Next 20 GR (l'*« Indice »*) calculé sur la même période.

Pour le calcul de la croissance du BNPAA, il sera effectué sur la base des trois exercices 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020.

Pour celui de la performance du TSR d'Elior et des sociétés du Panel et de l'Indice, il sera réalisé par un expert désigné par le comité des nominations et des rémunérations et

<sup>1</sup>Tel que défini à la note 6.20 de l'annexe des comptes consolidés.

<sup>2</sup> Le Panel s'entend des sociétés ARAMARK, AUTO GRILL, COMPASS, ELIS BERENDSEN, ISS, SODEXO, SSP, WHITBREAD

s'obtiendra en mesurant les performances constatées entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2020.

#### Les objectifs de performance du BNPAAs

L'acquisition de 60 % des Unités de Performance 2018 dépendra du niveau de BNPAAs mesuré à l'issue de la *vesting period*. Le conseil d'administration du 5 décembre 2017, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, a fixé le niveau minimum de croissance annuelle moyen de BNPAAs à atteindre à 5% (« Niveau Minimum de BNPAAs ») et le niveau maximum à 12% (« Niveau Maximum de BNPAAs »). En dessous du Niveau Minimum de BNPAAs, aucune Unité de Performance 2018 ne sera acquise au titre de l'objectif de BNPAAs.

Au Niveau Minimum de BNPAAs, 50 % du nombre des Unités de Performance 2018 attribuées soumises à l'objectif de performance de BNPAAs seront acquises (soit 30% de la totalité des Unités de Performance 2018 attribuées).

Au Niveau Maximum de BNPAAs, 100 % du nombre des Unités de Performance 2018 attribuées soumises à l'objectif de performance de BNPAAs seront acquises (soit 60% de la totalité des Unités de Performance 2018 attribuées).

Entre le Niveau Minimum de BNPAAs et le Niveau Maximum de BNPAAs, le nombre d'Unités de Performance 2018 acquises soumises à l'objectif de performance de BNPAAs sera déterminé par interpolation linéaire.

#### Les objectifs de performance en termes de TSR

L'acquisition de 40 % des Unités de Performance 2018 dépendra de la performance relative de l'action Elior Group mesurée par son TSR sur la *vesting period* (soit, comme indiqué précédemment, du 31 décembre 2017 au 31 décembre 2020) :

- pour 50 % (soit 20 % de la totalité des Unités de Performance 2018 attribuées) par rapport au TSR de l'Indice ; et
- pour 50 % (soit 20 % de la totalité des Unités de Performance 2018 attribuées) par rapport au TSR du Panel.

Le nombre d'Unité de Performance acquis au titre de l'objectif de TSR à l'issue de la période de *vesting*, sera déterminé comme suit :

- un TSR d'Elior Group égal à 100 % du TSR médian du Panel (« Seuil Panel ») donnera droit à l'acquisition de 50 % des Unités de Performance 2018 attribuées au titre de cette condition (soit 10 % de la totalité Unités

de Performance 2018 attribuées). En dessous du Seuil Indice, le nombre d'Unités de Performance 2018 acquis liées à cette condition est nul ;

- un TSR d'Elior Group égal à 100 % de celui de l'Indice (« Seuil Indice ») donnera droit à l'acquisition de 50 % des Unités de Performance 2018 attribuées au titre de cette condition (soit 10 % de la totalité des Unités de Performance 2018 attribuées). En dessous du Seuil Panel, le nombre d'Unités de Performance 2018 acquis liées à cette condition est nul ;
- un TSR d'Elior Group en surperformance de +120 % par rapport à celui de l'Indice (« Plafond Indice ») donnera droit à l'acquisition de 100 % des Unités de Performance 2018 attribuées au titre de cette condition (soit 20 % de la totalité des Unités de Performance 2018 attribuées) ;
- un TSR d'Elior Group en surperformance de + 120 % par rapport au TSR médian du Panel (« Plafond Panel ») donnera droit à l'acquisition de 100% des Unités de Performance 2018 attribuées au titre de cette condition (soit 20 % de la totalité des Unités de Performance 2018 attribuées) ;
- le TSR médian sera déterminé à partir du Panel, soit un nombre de 9 sociétés incluant Elior. Le TSR médian correspondra donc à celui qui occupera le 5<sup>ème</sup> rang dans le classement des TSR ;
- entre le Seuil Panel/Indice et le Plafond Panel/Indice, le nombre d'Unités de Performance 2018 acquis soumis à l'objectif de performance du TSR sera déterminé par interpolation linéaire ;
- en cas de TSR d'Elior Group négatif, et ce quel que soit le positionnement du TSR d'Elior Group par rapport à l'Indice ou au Panel, aucune Unité de Performance soumise à l'objectif de performance du TSR ne sera acquise ;
- le nombre d'Unités de Performance 2018 acquises au titre de la performance de TSR et du Panel ne pourra excéder 40 % du nombre total des Unités de Performance attribuées ;
- la performance du TSR d'Elior Group, du Panel et de l'Indice sera calculée par un expert désigné par le CNR en prenant en compte la progression du cours ajusté (notamment des dividendes versés) de l'action des sociétés sur la période du 31 décembre 2017 au 31 décembre 2020 et en intégrant les dividendes éventuellement versés.

### **3 Gouvernement d'entreprise - RFA**

Organes d'administration et de direction

A l'issue de la *vesting period*, le nombre d'Unités de Performance 2018 effectivement acquis au titre des différentes conditions sera transformé en numéraire en multipliant le nombre d'Unité de Performances 2018 par la moyenne des 20 cours de bourse d'Elior Group suivant la date de publication des comptes annuels suivant immédiatement la date d'acquisition définitive. Quelle que soit la performance du cours de bourse, le montant en numéraire versé à l'issue de la *vesting period* ne pourra pas dépasser le quadruple de la rémunération fixe annuelle 2017/2018, soit 3,6 millions d'euros.

À l'issue de la *vesting period* applicable aux Unités de Performance 2018 :

- la Société versera à Philippe Guillemot le montant de sa rémunération variable long terme 2017/2018 effectivement et définitivement dû pour autant que

ce dernier soit toujours directeur général à cette date et que les actionnaires de la Société aient adopté cette rémunération en assemblée générale ordinaire en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, et

- sous réserve que Philippe Guillemot ne détienne pas un nombre d'actions Elior Group pour une valeur représentant au moins le quadruple de sa rémunération annuelle fixe, il devra acquérir des actions Elior Group pour un montant égal à 25 % du montant net d'impôts perçu au titre des Unités de Performance 2018, actions qui seront soumises à obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de directeur général.

**Choix des critères de performance de la rémunération variable long terme et méthode de fixation des objectifs**

Critères de performance	Motivations liées au choix du critère	Méthode de fixation des objectifs
Bénéfice net par action ajusté (« BNPA »)	Critère permettant de mesurer la performance opérationnelle et financière de la Société	Le BNPA <sup>1</sup> est défini comme le résultat net part du groupe ajusté retraité des éléments exceptionnels (« non recurring ») nets de l'effet impôt calculé au taux normatif de 34 % et de l'amortissement des éléments incorporels. Le calcul sera effectué sur la base des trois exercices 2017/18, 2018/19 et 2019/20
Total Shareholder Return (« TSR »)	Indicateur permettant de comparer la performance de la Société par rapport au marché	La performance du TSR d'Elior Group, du Panel et de l'Indice sera calculée par un expert désigné par le CNR en prenant en compte la progression du cours ajusté (notamment des dividendes versés) de l'action des sociétés sur la période du 31 décembre 2017 au 31 décembre 2020 et en intégrant les dividendes éventuellement versés

Nature des critères de performance	Description des critères de performance	Poids des critères de performance
Critère de performance financière de nature « interne »	Croissance du BNPA ajusté de la Société appréciée à l'issue d'une période de trois ans suivant la date d'allocation des Unités de Performance sur la base des exercices 2017/18, 2018/19 et 2019/20	60 %
Critère de performance financière de nature « externe »	Performance du TSR de la Société appréciée à l'issue d'une période de trois ans suivant la date d'allocation des unités de performance par comparaison (i) à concurrence de 50% avec le TSR d'un panel de sociétés comparables sur la même période et (ii) à concurrence de 50% avec le TSR de l'indice Next 20 GR sur la même période	40 %

**d) Autres éléments de rémunération**

**Jetons de présence**

Néant.

**Régimes de retraite**

Néant.

**Indemnité de départ**

Philippe Guillemot aura droit, en cas de révocation de ses fonctions de directeur général de la Société, au versement d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à

<sup>1</sup> Tel que défini à la note 6.20 de l'annexe des comptes consolidés.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Organes d'administration et de direction

12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute rémunération variable de long terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, qui sera 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 (ou deux dernières si le départ intervient entre la deuxième et la troisième année suivant sa prise de fonction) perçues par le directeur général est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aura droit Philippe Guillemot sera :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égale à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égale ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante :  $20 + [(100-20) \times X]$ .

$$\text{Où : } X = (M-80) / (100-80)$$

En cas de révocation du dirigeant intervenant pendant les deux premières années de son mandat de directeur général, Philippe Guillemot n'aura pas droit au versement de l'indemnité de révocation.

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

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du code de commerce, il appartiendra à l'assemblée générale du 9 mars 2018 d'approuver l'indemnité de départ du directeur général.

#### Accord de non-concurrence

Philippe Guillemot est tenu par un engagement de non-concurrence. Aux termes dudit engagement, Philippe Guillemot a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions de directeur général de la Société :

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

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

En cas de démission de Philippe Guillemot de ses fonctions de directeur général de la Société, cette dernière pourra toutefois décider d'exonérer Philippe Guillemot de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence susvisée. En cas de révocation de Philippe Guillemot de ses fonctions de directeur général de la Société, l'indemnité de non-concurrence sera due, sauf si Philippe Guillemot et la Société décident d'un commun accord d'être libéré de leurs obligations réciproques au titre de l'engagement de non-concurrence.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du code de commerce, il appartiendra à l'assemblée générale du 9 mars 2018 d'approuver l'accord de non-concurrence du directeur général.

#### **Contrat de travail**

Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucun contrat de travail n'est conclu entre le directeur général et la Société.

#### **Avantages en nature**

Le directeur général dispose d'une voiture de fonction, ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de directeur général.

#### **Prestations sociales et assurances**

Le directeur général bénéficie des régimes mis en place au sein d'Elior Group et applicables aux mandataires sociaux en matière de couverture sociale et de retraite. Il ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire.

#### **Primes et indemnités accordés à l'occasion de la prise de fonction**

Aucune indemnité de prise de fonctions, à quelque titre que ce soit, n'est prévue.

### **3.1.6.2.3 Rémunération de Pedro Fontana, directeur général par intérim du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 5 décembre 2017, puis directeur général délégué à compter du 5 décembre 2017**

Pedro Fontana a été nommé directeur général délégué de la Société le 26 juillet 2017, puis, directeur général par intérim à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2017, jusqu'à l'arrivée au sein du Groupe de Philippe Guillemot nommé directeur général de la Société par le conseil d'administration en

date du 5 décembre 2017. Lors de cette même séance, le conseil a nommé, sur proposition de Philippe Guillemot, Pedro Fontana en qualité de directeur général délégué.

Pedro Fontana n'a pas été rémunéré par la Société au titre de ses fonctions de directeur général délégué pour la période du 26 juillet 2017 au 31 octobre 2017.

Pedro Fontana a perçu, au titre de ses fonctions de directeur général par intérim pour la période du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 5 décembre 2017, une rémunération mensuelle brute de 50 000 euros.

Par ailleurs, le conseil d'administration a décidé d'octroyer à Pedro Fontana, au titre de ses fonctions de directeur général délégué à compter du 5 décembre 2017, une rémunération mensuelle brute de 50 000 euros.

Ces deux rémunérations octroyées au titre des fonctions de directeur général par intérim puis de directeur général délégué s'ajoutent à la rémunération qu'il perçoit au titre de ses fonctions de directeur général monde des activités de restauration de concessions du Groupe.

Le détail de la rémunération due ou attribuée à Pedro Fontana, au titre de l'exercice 2016-2017, figure à la section 3.1.6.3.2.3 du Document de Référence.

#### **3.1.6.2.4 Rémunération de Philippe Salle, président-directeur général de la Société du 1<sup>er</sup> au 31 octobre 2017**

La rémunération totale de Philippe Salle pour la période courant du 1<sup>er</sup> au 31 octobre 2017, date à laquelle il a cessé ses fonctions, s'est élevée à la somme de 75 000 euros bruts, soit 1/12<sup>e</sup> de sa rémunération fixe annuelle. Elle a été payée le 3 novembre 2017.

Voir également la section 3.1.6.3.2.4 s'agissant de l'engagement de non-concurrence auquel le conseil d'administration du 26 juillet 2017 a décidé de ne pas renoncer et conformément auquel Philippe Salle percevra à compter de la cessation de ses fonctions, intervenue le 31 octobre 2017, et pendant une période de deux années à compter de cette date, une indemnité mensuelle égale à 41 276,25 euros.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.6.3 Rémunération des mandataires sociaux (Code AFEP-MEDEF)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les éléments de la rémunération due ou attribuée à chaque dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2016-2017 seront également soumis à l'assemblée générale annuelle de la Société prévue en mars 2018, dans le cadre d'une résolution spécifique.

Les rémunérations et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux au sens de l'article L. 225-102-1 du

Code de commerce s'établissent comme indiqué ci-après, respectant la présentation standardisée recommandée par l'AFEP et le MEDEF, ainsi que par l'AMF.

Les mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux de la Société ne sont titulaires d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de sociétés du Groupe, ni d'actions gratuites, ni d'actions de performance autres, à l'exception des éléments précisés ci-après.

##### 3.1.6.3.1 Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

###### 3.1.6.3.1.1 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Gilles Cojan

(En euros) Gilles Cojan Président du conseil d'administration depuis le 01.11.2017	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	n/a	n/a
<b>TOTAL</b>	n/a	n/a

###### 3.1.6.3.1.2 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Philippe Guillemot

(En euros) Philippe Guillemot Directeur général depuis le 5.12.2017	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	n/a	n/a
<b>TOTAL</b>	n/a	n/a

### 3.1.6.3.1.3 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Pedro Fontana

(En euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017
<b>Pedro Fontana</b> <b>Directeur général délégué<sup>1</sup></b> Du 26.07.2017 au 31.10.2017 Depuis le 5.12.2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>2</sup>	869 381,0	919 433,20
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	118 582,9	125 030,8
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	277 745,9	349 997,4
<b>TOTAL</b>	<b>1 265 709,8</b>	<b>1 394 461,4</b>

(1) Pedro Fontana a été nommé directeur général délégué de la Société le 26 juillet 2017, puis, directeur général par intérim à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2017 jusqu'à l'arrivée au sein du Groupe de Philippe Guillemot nommé directeur général de la Société par le conseil d'administration en date du 5 décembre 2017. Lors de cette même séance, le conseil a nommé, sur proposition de Philippe Guillemot, Pedro Fontana en qualité de directeur général délégué.

(2) Rémunérations dues au titre de son contrat de travail, payées par la société AREAS SAU, filiale espagnole de la Société, au titre de ses fonctions de directeur général concession monde.

### 3.1.6.3.1.4 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à Philippe Salle

(En euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017
<b>Philippe Salle</b> <b>Président-directeur général</b> Jusqu'au 31.10.2017 <sup>3</sup>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 826 951,0	993 191,0
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
<b>TOTAL</b>	<b>1 826 951,0</b>	<b>993 191,0</b>
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme (non acquis)	0 <sup>1</sup>	0 <sup>2</sup>

(1) La RVLT au titre de cet exercice n'aurait été acquise qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2015-2016 (i.e. 30 septembre 2018) et à la condition que Philippe Salle soit toujours président-directeur général d'Elior Group à cette même date. Compte tenu du départ de Philippe Salle le 31 octobre 2017, ce dernier a perdu tout droit à sa rémunération variable long terme relative à l'exercice 2015-2016 (voir section 3.1.6.3.2.4 du Document de Référence).

(2) La RVLT au titre de cet exercice n'aurait été acquise qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2016-2017 (i.e. 30 septembre 2019) et à la condition que Philippe Salle soit toujours président-directeur général d'Elior Group à cette même date. Compte tenu du départ de Philippe Salle le 31 octobre 2017, ce dernier a perdu tout droit à sa rémunération variable long terme relative à l'exercice 2016-2017 (voir section 3.1.6.3.2.4 du Document de Référence). Toutefois, et conformément aux éléments précisées à la section 3.1.6.3.2.4) du Document de Référence, Philippe Salle a perçu, au titre de sa rémunération variable long terme 2014-2015, 2,50 millions d'euros (1,25 million d'euros versé le 1er octobre 2017 et 1,25 million d'euros versé le 2 novembre 2017).

(3) Philippe Salle a cessé l'intégralité de ses fonctions de président, de directeur général et d'administrateur de la Société le 31 octobre 2017.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.6.3.2 Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

##### 3.1.6.3.2.1 Récapitulatif des rémunérations de Gilles Cojan

(En euros)

Gilles Cojan  
Président du conseil d'administration  
Depuis le 1.11.2017

Exercice 2015-2016

Exercice 2016-2017

	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération variable annuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>TOTAL</b>	n/a	n/a	n/a	n/a

##### 3.1.6.3.2.2 Récapitulatif des rémunérations de Philippe Guillemot

(En euros)

Philippe Guillemot  
Directeur général  
Depuis le 5.12.2017

Exercice 2015-2016

Exercice 2016-2017

	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération variable annuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>TOTAL</b>	n/a	n/a	n/a	n/a

### 3.1.6.3.2.3 Récapitulatif des rémunérations de Pedro Fontana

(En euros)

**Pedro Fontana**

**Directeur général délégué<sup>5</sup>**  
Du 26.07.2017 au 31.10.2017  
Depuis le 5.12.2017

**Exercice 2015-2016<sup>4</sup>**

**Exercice 2016-2017<sup>4</sup>**

	Montants dus	Montants versés <sup>1</sup>	Montants dus	Montants versés <sup>1</sup>
Rémunération fixe <sup>2</sup>	521 980,0	521 980,0	500 000,0	500 000,0
Rémunération variable annuelle <sup>2</sup>	314 832,0	217 000,0	383 287,60	314 832,0
Rémunération exceptionnelle <sup>2</sup>	0	0	0	0
Jetons de présence <sup>2</sup>	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Avantages en nature <sup>3</sup>	32 569,0	32 569,0	36 145,6	36 145,6
<b>TOTAL</b>	<b>869 381,0</b>	<b>771 549,0</b>	<b>919 433,20</b>	<b>850 977,6</b>

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

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

(3) Véhicule de fonction mis à disposition par la Société et assurance santé et vie, conformément aux stipulations de son contrat de travail conclu avec la société AREAS SAU, filiale espagnole de la Société, au titre de ses fonctions de directeur général concession monde.

(4) Rémunération due au titre de son contrat de travail, payée par la société AREAS SAU, filiale espagnole de la Société, au titre de ses fonctions de directeur général concession monde.

(5) Pedro Fontana a été nommé directeur général délégué de la Société le 26 juillet 2017, puis, directeur général par intérim à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2017, jusqu'à l'arrivée au sein du Groupe de Philippe Guillemot nommé directeur général de la Société par le conseil d'administration en date du 5 décembre 2017. Lors de cette même séance, le conseil a nommé, sur proposition de Philippe Guillemot, Pedro Fontana en qualité de directeur général délégué.

### 3.1.6.3.2.4 Récapitulatif des rémunérations de Philippe Salle

#### a. Tableau récapitulatif des rémunérations de Philippe Salle

(En euros)

**Philippe Salle**

**Président-directeur général**  
Jusqu'au 31.10.2017<sup>3</sup>

**Exercice 2015-2016**

**Exercice 2016-2017**

	Montants dus	Montants versés <sup>1</sup>	Montants dus	Montants versés <sup>1</sup>
Rémunération fixe <sup>2</sup>	900 000	900 000	900 000	900 000
Rémunération variable annuelle <sup>2</sup>	924 390	375 000	90 630 <sup>3</sup>	924 390 <sup>4</sup>
Rémunération exceptionnelle <sup>2</sup>	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Avantages en nature <sup>6</sup>	2 561	2 561	2 561	2 561
<b>TOTAL</b>	<b>1 826 951 €</b>	<b>1 277 561</b>	<b>993 191</b>	<b>1 826 951</b>
Rémunération variable pluriannuelle <sup>2</sup>	0 <sup>5</sup>	0	0 <sup>7</sup>	2 500 000 <sup>8</sup>

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

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

(3) Voir le détail de la rémunération variable annuelle 2016-2017 ci-dessous. Cette somme a été versée en janvier 2018, soit au cours de l'exercice 2017-2018.

(4) Rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2015-2016 et versée en janvier 2017, soit au cours de l'exercice 2016-2017.

(5) La RVLT au titre de cet exercice n'aurait été définitivement acquise qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2015-2016 (i.e. 30 septembre 2018) et à la condition que Philippe Salle soit toujours président-directeur général d'Elior Group à cette même

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Organes d'administration et de direction

date. Compte tenu du départ de Philippe Salle le 31 octobre 2017, ce dernier a perdu tout droit à sa rémunération variable long terme relative à l'exercice 2015-2016.

- (6) Véhicule de fonction mis à disposition par la Société.
- (7) La RVLT au titre de cet exercice n'aurait été définitivement acquise qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2016-2017 (i.e. 30 septembre 2019) et à la condition que Philippe Salle soit toujours président-directeur général d'Elior Group à cette même date. Compte tenu du départ de Philippe Salle le 31 octobre 2017, ce dernier a perdu tout droit à sa rémunération variable long terme relative à l'exercice 2016-2017.
- (8) Conformément aux éléments précisées à la section 3.1.6.3.2.4 du Document de Référence, Philippe Salle a perçu, au titre de sa rémunération variable long terme 2014-2015, 2,50 millions d'euros (1,25 million d'euros versé le 1er octobre 2017 et 1,25 million d'euros versé le 2 novembre 2017) - Montants comptabilisés dans les comptes consolidés de la Société 2016-2017.
- (9) Philippe Salle a cessé l'intégralité de ses fonctions de président, de directeur général et d'administrateur de la Société le 31 octobre 2017

#### b. Détail de la rémunération variable annuelle 2016-2017 de Philippe Salle, président-directeur général de la Société jusqu'au 31 octobre 2017

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages accordés à Philippe Salle ont été approuvés par le conseil d'administration lors de sa réunion le 29 avril 2015.

L'Assemblée générale du 10 mars 2017 a rejeté la résolution consultative « say on pay ». sur la rémunération 2015-2016 de Philippe Salle, alors directeur général de la Société.

Après analyse des positions exprimées par les investisseurs et les agences de vote, le conseil d'administration a conclu que le rejet des actionnaires s'était cristallisé sur le mécanisme de rémunération variable long terme du président-directeur général au titre de l'exercice 2015-2016, dont la structure était considérée par lesdits investisseurs et agences comme non conforme aux attentes du marché.

Le 26 juillet 2017, le conseil d'administration a décidé de procéder à la dissociation des fonctions de président et de directeur général, conduisant Philippe Salle à quitter l'intégralité de ses fonctions.

Ce départ a eu pour conséquence de faire perdre à Philippe Salle le bénéfice de sa rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2015-2016.

Compte tenu des conséquences du départ de Philippe Salle sur sa rémunération variable long terme 2015-2016, le conseil d'administration a alors considéré qu'il était de fait donné suite au vote négatif des actionnaires sur la rémunération 2015-2016 de ce dernier.

Le conseil d'administration du 31 octobre 2017 a formellement constaté que le départ de Philippe Salle lui faisait perdre, dès le 27 juillet 2017, tout droit à sa rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2015-2016, rendant de facto sans objet la contestation de cette dernière par l'assemblée générale du 10 mars 2017 ayant conduit au rejet de la résolution dite « say on pay ».

Le conseil a par ailleurs confirmé les éléments de rémunération 2015-2016 qui avait été identifiés comme ne faisant l'objet d'aucune contestation, à savoir sa rémunération fixe et sa rémunération variable annuelle.

Au titre de ses fonctions de président-directeur général de la Société durant l'exercice 2016-2017, la rémunération de Philippe Salle comprenait les éléments suivants :

- **Rémunération fixe**

La rémunération annuelle fixe de Philippe Salle au titre de l'exercice 2016-2017 a été fixée par le conseil d'administration du 20 septembre 2016, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations à la somme de 900 000 euros brut, sans changement par rapport à sa rémunération fixe 2015-2016.

- **Rémunération variable annuelle**

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

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

La partie variable de la rémunération de Philippe Salle pour l'exercice 2016-2017 était fondée sur la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs, 75 % de sa rémunération variable était fonction de l'atteinte des objectifs financiers et 25 % de sa rémunération variable était fonction de l'atteinte d'objectifs individuels qualitatifs précis et prédefinis, non basés sur les résultats du Groupe, à savoir :

Pour les objectifs quantitatifs :

- **Critère 1** : croissance de l'EBITDA retraité en valeur absolue par rapport à l'exercice 2015-2016 à périmètre constant par rapport au 1/10/2016 (coefficients de pondération : 40 %) :
  - de 0 à 45 millions € de croissance : 0 à 100 % de la rémunération annuelle fixe
  - de + 45 à + 60 millions € et plus : 100 à 130 % de la rémunération annuelle fixe
- **Critère 2** : taux de conversion de l'EBITDA retraité en cash<sup>1</sup> (coefficients de pondération : 20 %) :
  - de 38 % à 42 % : 0 à 100 % de la rémunération annuelle fixe
  - de + de 42 % à + de 46 % et plus : 100 à 130 % de la rémunération annuelle fixe

**Critère 3** : EBITDA comptable des acquisitions en valeur absolue (coefficients de pondération : 10 %) :

- de 35 à 41 millions € : 0 à 100 % de la rémunération annuelle fixe
- de + de 41 à + 50 millions € et plus : 100 à 130 % de la rémunération annuelle fixe
- **Critère 4** : montant des éléments non récurrents (hors frais d'acquisition) (coefficients de pondération : 5 %) :
  - de 28 à 20 millions € : 0 à 100 % de la rémunération annuelle fixe
  - de moins de 20 à 15 millions € et moins : 100 à 130 % de la rémunération annuelle fixe

Ce dernier critère permet de mesurer la maîtrise des coûts exceptionnels.

Pour les objectifs qualitatifs :

- 15 % des objectifs qualitatifs sont liés à la composition et au fonctionnement des équipes dirigeantes, et 10 % sont liés au fonctionnement du conseil d'administration.

Après évaluation par le comité des nominations et des rémunérations des performances réalisées, le conseil d'administration qui s'est tenu le 5 décembre 2017, suivant les recommandations du comité des nominations

et des rémunérations, a décidé de fixer la rémunération variable annuelle 2016-2017 de Philippe Salle à 90 630 euros, soit 10,07 % de sa rémunération annuelle fixe. Le détail de la rémunération variable annuelle 2016-2017 figure à la présente section 3.1.6.3.2.4 du Document de Référence.

**Rémunération variable long terme**

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

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

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

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

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

En outre, si le mandat de président-directeur général de Philippe Salle prenait fin entre la date d'acquisition de la

<sup>1</sup> Ratio Free Cash Flow / EBITDA retraité

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Organes d'administration et de direction

RVLT et la date de son paiement pour cause de décès, de longue maladie ou de révocation pour tout motif autre qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein du Groupe, la RVLT acquise était payée par exception dès la date de fin de ses fonctions.

Le taux de progression du BNPA fixé par le conseil d'administration sur la période concernée (cinq exercices sociaux ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2014) conduisait à un quasi doublement du BNPA d'ici à fin 2019, ce qui démontrait le caractère exigeant de la performance attendue pour avoir droit au versement de la RVLT.

L'objectif maximum de BNPA ayant été atteint au titre de l'exercice 2014-2015, la rémunération variable long terme de Monsieur Philippe Salle au titre de l'exercice 2014-2015 a été payée le 1<sup>er</sup> octobre 2017, à hauteur d'un montant de 1,25 million d'euros. Ce montant a été comptabilisé dans les comptes consolidés 2016-2017.

Par ailleurs, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé le 31 octobre 2017, la modification des conditions de paiement de la rémunération variable long terme acquise. Le conseil d'administration a ainsi décidé qu'en cas de départ contraint assimilable à une révocation, telle que la décision du conseil d'administration de dissocier les fonctions de président et de directeur général, toute rémunération variable long terme acquise serait également payée, dès la fin des fonctions du directeur général.

En application de ces dispositions, Philippe Salle a perçu le 2 novembre 2017 la somme de 1,25 million d'euros au titre de sa rémunération variable long terme 2014-2015. Ce montant a été comptabilisé dans les comptes consolidés 2016-2017.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, il appartiendra à l'assemblée générale qui se tiendra en mars 2018, d'approuver la modification des conditions de paiement de la rémunération variable long terme acquise de Philippe Salle, telle qu'autorisée par le conseil d'administration le 31 octobre 2017.

##### • **Indemnité de départ**

###### i. **Droit à une indemnité de départ**

Monsieur Philippe Salle avait droit, en cas de révocation de ses fonctions de président-directeur général de la Société, au versement d'une indemnité de départ d'un montant égal à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute RVLT) perçue au titre

des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, avait décidé le 19 janvier 2017 de renforcer les conditions d'octroi de l'indemnité de départ de Philippe Salle et de remplacer les conditions de performance approuvées le 29 avril 2015, afin de se rapprocher de la pratique du marché, en prévoyant que son versement soit fonction de la moyenne des pourcentages que représentent chacune des trois dernières rémunérations variables annuelles perçues par Philippe Salle, par rapport au montant maximum cible de la rémunération variable correspondante.

La modification de l'indemnité de départ a été approuvée par l'assemblée générale du 10 mars 2017 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Dès lors, l'indemnité de départ n'était due, en tout ou en partie, que si la moyenne (M) des pourcentages que représentait chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par Philippe Salle était au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition était remplie, le montant de l'indemnité de départ était :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égale à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égale ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante :  $20 + [(100-20) \times X]$ .

$$\text{Où : } X = (M-80) / (100-80)$$

En outre, l'indemnité de départ n'était pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, qui aurait été caractérisée notamment, mais non exclusivement, dans les cas suivants :

- comportement inapproprié pour un dirigeant (critique de la Société et de ses organes dirigeants envers les tiers...) ;
- absence répétée de prise en compte des décisions du conseil d'administration et/ou agissements contraires auxdites décisions ;

- erreurs de communication répétées portant gravement atteinte à l'image et/ou à la valeur de la Société (impact sur le cours de bourse).

Aucune indemnité de départ n'était due en cas de démission de Philippe Salle de ses fonctions de président-directeur général de la Société.

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

## ii. Modification des conditions d'octroi de l'indemnité de départ

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a autorisé le 26 juillet 2017, la modification des conditions d'octroi de l'indemnité de départ de Philippe Salle, approuvées le 29 avril 2015 et précédemment modifiées le 19 janvier 2017.

Il a ainsi été décidé que :

- l'indemnité de départ serait due en cas de révocation de Philippe Salle de ses fonctions de président-directeur général de la Société, ou de départ contraint, telle que la décision du conseil d'administration de dissocier les fonctions de président et de directeur général.
- le montant de l'indemnité de départ serait égal à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute rémunération variable long terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de prise d'effet du départ, à savoir la somme de la rémunération brute fixe perçue par Philippe Salle au titre des 12 derniers mois ayant précédé le 31 octobre 2017 et de sa rémunération variable 2016-2017.
- l'indemnité de départ ne serait due, en tout ou en partie, que si la moyenne (M) des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des deux dernières années perçues par le président-directeur général, est au moins égale à 80 %, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de Philippe Salle est :
  - égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égale à 80 % ;
  - égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égale ou supérieure à 100 % ;

- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante :  $20 + [(100-20) \times X]$ .

$$\text{Où : } X = (M-80) / (100-80)$$

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, il appartiendra à l'assemblée générale du 9 mars 2018 d'approuver la modification de l'indemnité de départ de Philippe Salle.

Cependant, il est précisé que Philippe Salle a renoncé au versement de toute indemnité de départ.

### • Engagement de non-concurrence

Conformément aux engagements pris lors de son arrivée dans le Groupe et ainsi qu'approuvé par l'assemblée générale des actionnaires du 11 mars 2016 dans sa 8<sup>e</sup> résolution, Philippe Salle percevra sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions, intervenue le 31 octobre 2017, et pendant une période de deux années à compter de cette date, une indemnité égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors rémunération variable long terme) calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base (hors rémunération variable long terme) mensuelle moyenne perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de survenance de la cessation des fonctions, soit en l'espèce une indemnité mensuelle égale à 41 276,25 euros (50 % x (990 630/12)). Ce montant est payé sur une période de 24 mois à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2017.

En vertu dudit engagement, Philippe Salle a l'interdiction, jusqu'au 31 octobre 2019, pour quelque cause que ce soit :

- d'entrer au service d'une entreprise (en qualité de salarié, de mandataire, de consultant, d'actionnaire ou autrement) ayant pour activité la restauration commerciale et/ou la restauration collective, pour y exercer des fonctions similaires ou concurrentes de celles exercées au titre de président-directeur général de la Société. Cette obligation est toutefois limitée à une interdiction d'entrer au service :
  - des sept sociétés directement concurrentes du groupe Elior, à savoir ARAMARK, COMPASS, ISS, SODEXO, AUTOGRILL, SSP et LAGARDERE ; et,
  - de toute autre société concurrente de taille significative ayant une activité de restauration collective ou de concession en France et dans les six autres pays dans lesquels le Groupe a des

### **3 Gouvernement d'entreprise - RFA**

#### Organes d'administration et de direction

implantations, à savoir l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Portugal, l'Allemagne et les Etats-Unis ; et/ou

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

Le conseil d'administration, lors de sa séance en date du 26 juillet 2017, a décidé pour des raisons de protection des intérêts du Groupe évidents et légitimes, de ne pas renoncer à cet engagement de non-concurrence.

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

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

- **Régime de retraite supplémentaire**

Philippe Salle ne bénéficiait d aucun régime spécifique.

- **Avantages en nature**

Philippe Salle disposait au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 d'une voiture de fonction, ce qui correspondait aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de président-directeur général.

Le tableau ci-dessous présente les six critères permettant de calculer la rémunération variable annuelle 2016-2017 de Philippe Salle, président-directeur général de la Société jusqu'au 31 octobre 2017 :

Critère 1 (quantitatif) : croissance de l'EBITDA retraité en valeur absolue par rapport à l'exercice 2015-2016 à périmètre constant par rapport au 1/10/2016 - pondération : 40 %			
Objectifs de croissance d'EBITDA retraité (en millions €)	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe	Croissance d'EBITDA retraité réalisée (en millions €)	Montant du bonus attribué (en €)
0 à 45 + 45 à + 60 et +	0 à 100 100 à 130	-2	0
Critère 2 (quantitatif) : taux de conversion de l'EBITDA retraité en cash <sup>1</sup> - pondération : 20 %			
Objectifs de conversion de l'EBITDA retraité en cash (en %)	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe	Taux de conversion de l'EBITDA retraité en cash atteint (en %)	Montant du bonus attribué (en €)
38 à 42 + de 42 % à + de 46 % et +	0 à 100 100 à 130	25	0
Critère 3 (quantitatif) : EBITDA comptable des acquisitions en valeur absolue - pondération : 10 %			
Objectifs d'EBITDA comptable des acquisitions (en millions €)	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe	EBITDA comptable atteint (en millions €)	Montant du bonus attribué (en €)
35 à 41 + de 41 à + 50 et +	0 à 100 100 à 130	35,4	90 630
Critère 4 (quantitatif) : montant des éléments non récurrents (hors frais d'acquisition) - pondération : 5 %			
Objectifs de montant des éléments non récurrents (en millions €)	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe	Montant des éléments non récurrents atteint (en millions €)	Montant du bonus attribué (en €)
28 à 20 - de 20 à 15 et -	0 à 100 100 à 130	47	0
Critère 5 (qualitatif) : composition et fonctionnement des équipes dirigeantes - pondération : 15 %			
		Performance réalisée en % de la rémunération fixe	Montant du bonus attribué (en €)
		0	0
Critère 6 (qualitatif) : fonctionnement du conseil d'administration - pondération : 10 %			
		Performance réalisée en % de la rémunération fixe	Montant du bonus attribué (en €)
		0	0
<b>Rémunération variable totale 2016/2017</b>			
<b>90 630 €, soit 10 % de la rémunération annuelle fixe</b>			

1 Ratio Free Cash Flow / EBITDA retraité

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.6.3.3 Tableau 3 : jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants

Les administrateurs ne perçoivent pas d'autres rémunérations que celles indiquées dans le tableau ci-dessous.

Mandataires sociaux non dirigeants <sup>1</sup>	Exercice 2015-2016		Exercice 2016-2017	
	Part fixe	Part variable	Part fixe	Part variable
Gilles Auffret <sup>2</sup>	40 000,0 €	82 000,0 €	37 000,0 €	57 000,0 €
Laurence Batlle <sup>2</sup>	40 000,0 €	66 000,0 €	37 000,0 €	46 000,0 €
Anne Busquet <sup>2</sup>	16 650,0 €	24 000,0 €	27 000,0 €	49 000,0 €
Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (Emilio Cuatrecasas) <sup>2</sup>	16 650,0 €	15 000,0 €	27 000,0 €	30 000,0 €
Sofibim (Gilles Cojan <sup>3</sup> )	30 000,0 €	49 000,0 €	27 000,0 €	50 000,0 €
Servinvest (Sophie Javary)	16 650,0 €	15 000,0 €	27 000,0 €	33 000,0 €
CDPQ (Elisabeth Van Damme) <sup>2</sup>	16 650,0 €	21 000,0 €	27 000,0 €	42 000,0 €
BIM (Robert Zolade)	30 000,0 €	76 000,0 €	27 000,0 €	57 000,0 €
<b>TOTAL</b>	<b>230 750,0 €</b>	<b>369 000,0 €</b>	<b>236 000 €</b>	<b>364 000 €</b>

#### Précisions sur les jetons de présence

##### Rémunération des administrateurs indépendants

Chaque administrateur indépendant perçoit une rémunération annuelle fixe de 27 000 euros au titre de son mandat d'administrateur, portée à 37 000 euros en cas d'exercice d'un mandat de président de comité spécialisé. A cette rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable de 3 000 euros par réunion de conseil, et de 1 000 euros par réunion du comité d'audit, du comité des nominations et des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

##### Rémunération des administrateurs non-indépendants

Chaque administrateur non indépendant bénéficie d'une rémunération annuelle fixe de 27 000 euros. A cette rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable de 3 000 euros par réunion de conseil, et de 1 000 euros par réunion du comité d'audit, du comité des nominations et

des rémunérations et du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

Les montants indiqués sont bruts de retenue à la source.

- Exercice 2015-2016

Les montants des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2015-2016 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 8 décembre 2016. Ils ont été mis en paiement le 12 avril 2017.

- Exercice 2016-2017

Les montants des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016-2017 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 5 décembre 2017.

<sup>1</sup> Il est précisé que Philippe Salle n'a perçu aucun jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice clos le 30 septembre 2017.

<sup>2</sup> Administrateurs indépendants.

<sup>3</sup> Sofibim était représentée par Gilles Cojan durant l'exercice 2016-2017, et jusqu'au 31 octobre 2017. Il fut coopté administrateur puis nommé président par le conseil d'administration du 26 juillet 2017, avec effet au 1er novembre 2017. Sofibim est représentée par Célia Cornu depuis le 31 octobre 2017.

**3.1.6.3.4 Tableau 4 : 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**

Exercice 2016-2017						
(en euros)	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
<b>Gilles Cojan<sup>1</sup></b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Philippe Guillemot<sup>2</sup></b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Pedro Fontana<sup>3</sup></b>	Plan 2016/2 (27/10/2016)	souscription	3,27	38 272	18,29	Du 27.10.2017 Au 27/10/2024
<b>Philippe Salle<sup>4</sup></b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

<sup>1</sup> Président du conseil d'administration à compter du 1.11.2017.

<sup>2</sup> Directeur général à compter du 5.12.2017.

<sup>3</sup> Directeur général délégué du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017 et directeur général par intérim du 1.11.2017 jusqu'au 5.12.2017.

<sup>4</sup> Président-directeur général jusqu'au 31.10.2017.

**3.1.6.3.5 Tableau 5 : options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social**

Exercice 2016-2017			
(en euros)	N° et date du plan	Nombre d'options levées	Prix d'exercice
<b>Gilles Cojan<sup>1</sup></b>	n/a	n/a	n/a
<b>Philippe Guillemot<sup>2</sup></b>	n/a	n/a	n/a
<b>Pedro Fontana<sup>3</sup></b>	n/a	n/a	n/a
<b>Philippe Salle<sup>4</sup></b>	n/a	n/a	n/a

<sup>1</sup> Président du conseil d'administration à compter du 1.11.2017.

<sup>2</sup> Directeur général à compter du 5.12.2017.

<sup>3</sup> Directeur général délégué du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017 et directeur général par intérim du 1.11.2017 jusqu'au 5.12.2017.

<sup>4</sup> Président-directeur général jusqu'au 31.10.2017.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.6.3.6 Tableau 6 : actions attribuées gratuitement (actions de performance) durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Exercice 2016-2017						
(en euros)	N° et date du plan	Nombre d'actions de performance attribuées	Valorisation des actions <sup>1</sup>	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Gilles Cojan <sup>2</sup>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Philippe Guillemot <sup>3</sup>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Pedro Fontana <sup>4</sup>	Plan 2016/4 (27.10.2016)	19 136	18,29	27.10.2020	27.10.2020	Voir note 3 du tableau 9 ci-après
Philippe Salle <sup>5</sup>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

<sup>1</sup> Valorisation retenue pour les comptes consolidés, avant étalement de la charge et après prise en compte notamment des critères de performance.

<sup>2</sup> Président du conseil d'administration à compter du 1.11.2017.

<sup>3</sup> Directeur général à compter du 5.12.2017.

<sup>4</sup> Directeur général délégué du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017 et directeur général par intérim du 1.11.2017 jusqu'au 5.12.2017.

<sup>5</sup> Président-directeur général jusqu'au 31.10.2017.

#### 3.1.6.3.7 Tableau 7 : actions attribuées gratuitement (actions de performance) devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

Exercice 2016-2017			
(en euros)	N° et date du plan	Nombre d'actions de performance devenues disponibles	Conditions d'acquisition
Gilles Cojan <sup>1</sup>	n/a	n/a	n/a
Philippe Guillemot <sup>2</sup>	n/a	n/a	n/a
Pedro Fontana <sup>3</sup>	n/a	n/a	Voir note 3 du tableau 9 ci-après
Philippe Salle <sup>4</sup>	n/a	n/a	n/a

<sup>1</sup> Président du conseil d'administration à compter du 1.11.2017.

<sup>2</sup> Directeur général à compter du 5.12.2017.

<sup>3</sup> Directeur général délégué du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017 et directeur général par intérim du 1.11.2017 jusqu'au 5.12.2017.

<sup>4</sup> Président-directeur général jusqu'au 31.10.2017.

## Attributions d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites Elior Group

### ***Les plans d'options de souscription d'actions Elior Group d'avril 2010 et 2011***

Les assemblées générales extraordinaires de la Société qui se sont réunies les 12 février 2010 et 18 janvier 2011 ont autorisé la gérance de la Société à consentir des options de souscription d'actions de la Société à des salariés du Groupe dans le cadre de plans établis en vertu des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce. En application desdites autorisations, la gérance de la Société a mis en place les 15 avril 2010 et 2011 deux plans d'options de souscription d'actions de la Société dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau n°8.

Aucune option ne peut plus être attribuée au titre des plans 2010 et 2011, qui ont expiré le 31 décembre 2016.

### ***Les plans d'options de souscription d'actions Elior Group 2016***

L'assemblée générale extraordinaire qui s'est réunie le 11 mars 2016 a autorisé le conseil d'administration pour :

- consentir, en une ou plusieurs fois, aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société (autres que le président-directeur général d'Elior Group) et/ou des sociétés liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit (i) à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou (ii) à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci dans les conditions prévues par la loi ;
- décider que le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions représentant plus de 2,2 % du capital social de la Société au jour de l'attribution des options ;
- décider que le prix de souscription de chaque action de la Société qui serait émise à la suite de l'exercice d'une option ne pourra être inférieur à 90 % de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date d'attribution ;
- décider que la levée des options devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

### **Plan 2016/1**

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du même jour en vue de mettre en place deux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Board, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion du président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau n°8

L'octroi et le nombre définitifs des options sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres des Executive Board et Management Committees sur la marge de l'EBITA réalisée (pour 70 % des options) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des options) au 30 septembre 2017, et ;
- pour les bénéficiaires membres du Leaders Committee et les Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action publié entre la date d'attribution des options et le 30 septembre 2017.

### **Plan 2016/2**

Le conseil d'administration a, par décision en date du 27 octobre 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place deux nouveaux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Board, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion de président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau n°8 ci-dessous.

L'octroi et le nombre définitifs des options sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres des Executive Board et Management Committees sur la marge de l'EBITA réalisée (pour 70 % des options) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30 % des options) au 30 septembre 2018, et ;
- pour les bénéficiaires membres du Leaders Committee et les Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action publié entre la date d'attribution des options et le 30 septembre 2018

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.6.3.8 Tableau 8 : historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

(En euros)

Information sur les options de souscription ou d'achat	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2016/1	Plan 2016/2
Date d'assemblée générale	12.02.2010	18.01.2011	11.03.2016	11.03.2016
Date des décisions du conseil d'administration (ou de la gérance selon le cas)	15.04.2010	15.04.2011	11.03.2016	27.10.2016
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, par:	396 640	458 990	843 383	814 695
<b>Les mandataires sociaux dirigeants</b>				
<b>Gilles Cojan</b> Président du conseil d'administration (à compter du 31.10.2017)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Philippe Guillemot</b> Directeur général (à compter du 5.12.2017)	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Pedro Fontana</b> Directeur général délégué (du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017) Directeur général par intérim (du 31.10.2017 au 5.12.2017)	0	0	31 367	38 272
<b>Philippe Salle</b> Président-directeur général jusqu'au 31.10.2017	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Les mandataires sociaux non dirigeants</b>				
<b>Gilles Auffret</b>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Laurence Batlle</b>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Anne Busquet</b>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>EMESA (Emilio Cuatrecasas)</b>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Sofibim (Gilles Cojan<sup>1</sup>)</b>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Servinvest (Sophie Javary)</b>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>CDPQ (Elisabeth Van Damme)</b>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
<b>BIM (Robert Zolade)</b>	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Point de départ d'exercice des options	15.04.2014	15.04.2015	11.03.2020	27.10.2020
Date d'expiration	31.12.2016	31.12.2016	11.03.2020	27.10.2020
Date d'acquisition des options	sans objet	sans objet	11.03.2020	27.10.2020
Date de fin de période de conservation	sans objet	sans objet	11.03.2020	27.10.2020

<sup>1</sup> Sofibim était représentée par Gilles Cojan durant l'exercice 2016-2017, et jusqu'au 31 octobre 2017. Il fut coopté administrateur puis nommé président par le conseil d'administration du 26 juillet 2017, avec effet au 1er novembre 2017. Sofibim est représentée par Célia Cornu depuis le 31 octobre 2017.

Prix de souscription	5,71€ <sup>1</sup>	5,72€ <sup>1</sup>	16,30 € <sup>2</sup>	18,29 € <sup>2</sup>
Modalités d'exercice	sans objet	sans objet	sans objet	sans objet
Conditions de performance et de présence	sans objet	sans objet	voir note ci-dessous <sup>3</sup>	voir note ci-dessous <sup>4</sup>
Nombres d'actions souscrites durant l'exercice 2016/2017	50 220	57 090	0	0
Nombres d'actions souscrites en cumulé depuis l'attribution	386 380	425 220	0	0
Nombre d'options confirmées au 31 décembre 2017	sans objet	sans objet	103 602 <sup>5</sup>	0 <sup>6</sup>
Nombres cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	10 260	33 770	739 781	83 924
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2017	0	0	0	730 771 <sup>7</sup>

### ***Les plans d'actions gratuites Elior Group 2016***

L'assemblée générale extraordinaire qui s'est réunie le 11 mars 2016 a autorisé le conseil d'administration pour :

- procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions, existantes ou à émettre de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur à la date d'attribution, notamment aux articles L. 225-129 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, aux membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société (autres que le président-directeur général de la Société) et/ou des sociétés liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
- décider que le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées ne pourra excéder 0,3 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution ;

- décider que l'acquisition des actions devra nécessairement être soumise à des conditions de performance quantitative déterminées par le conseil d'administration ainsi qu'à une condition de présence.

### **Plan 2016/3**

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée en date du même jour en vue de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Board et du Management Committee à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70% des actions gratuites) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30% des actions gratuites) au 30 septembre 2017.

<sup>1</sup> En 2010, lorsque le premier plan d'options a été mis en place, la Société (alors dénommée HBI), était une société en commandite par actions. Le prix de levée des options a été fixé à 7,33 euros pour les options attribuées le 15 avril 2010 et à 7,34 euros pour les options attribuées le 15 avril 2011. Suite à la réduction du capital d'Elior Group réalisée en février 2012 (voir 5.2.7 « Historique du capital social »), la Gérance a procédé en février 2012 à l'ajustement du prix de souscription des actions sous option.

<sup>2</sup> Le prix de souscription de chaque action de la Société émise à la suite de l'exercice d'une option intègre une décote de 10% par rapport à la moyenne des cours cotés des vingt séances de bourse précédant la date d'attribution.

<sup>3</sup> Marge d'EBITA et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2017 (pour les membres des Executive Board et Management Committees) et croissance du bénéfice par action publié au 30 septembre 2017 (pour les membres du Leader Committee et les Regional Directors) et (ii) condition de présence appréciée sur quatre années.

<sup>4</sup> Marge d'EBITA et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2018 (pour les membres des Executive Board et Management Committees) et croissance du bénéfice par action publié au 30 septembre 2018 (pour les membres du Leader Committee et les Regional Directors) et (ii) condition de présence appréciée sur quatre années.

<sup>5</sup> Dont 103 602 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 0 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors pour le plan 2016/1.

<sup>6</sup> Le nombre d'options confirmées sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos au 30 septembre 2018.

<sup>7</sup>Dont 282 771 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 448 000 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors, pour le plan 2016/2.

### **3 Gouvernement d'entreprise - RFA**

Organes d'administration et de direction

#### **Plan 2016/4**

Le conseil d'administration a, par décision en date du 27 octobre 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Board, du Management Committee, du Leaders Committee et des Regional Directors à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées :

- pour les bénéficiaires membres des Executive Board et Management Committee sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70% des actions gratuites) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30% des actions gratuites) au 30 septembre 2018.

- pour les bénéficiaires membres des Leaders Committee et des Regional Directors sur la croissance du bénéfice par action ajusté au 30 septembre 2018.

#### **Plan d'actions gratuites Elior Group 2017**

Le conseil d'administration a, par décision en date du 5 décembre 2017, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée générale en date du 11 mars 2016 en vue de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Board, du Management Committee, du Leaders Committee et des Regional Directors à l'exclusion du président du conseil d'administration, du directeur général et du directeur général délégué de la Société. L'octroi et le nombre définitif des actions gratuites sera conditionné à (i) une condition de présence appréciée sur deux années et (ii) des conditions de performance basées sur la génération de cash-flow opérationnel mesurées sur la base des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 septembre 2018.

### 3.1.6.3.9 Tableau 9 : historique des attributions d'actions gratuites

(En euros)

Information sur les actions gratuites	Plan 2016/3	Plan 2016/4	Plan 2017/1
Date d'assemblée générale	11.03.2016	11.03.2016	11.03.2016
Date des décisions du conseil d'administration	11.03.2016	27.10.2016	05.12.2017
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	148 941	249 017	213 044
Les mandataires sociaux dirigeants			
<b>Gilles Cojan</b> Président du conseil d'administration (à compter du 31.10.2017)	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Philippe Guillemot</b> Directeur général (à compter du 5.12.2017)	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Pedro Fontana</b> Directeur général délégué (du 26.07.2017 au 31.10.2017, puis à compter du 5.12.2017) Directeur général par intérim (du 31.10.2017 au 5.12.2017)	15 683	19 136	sans objet
<b>Philippe Salle</b> Président-directeur général jusqu'au 31.10.2017	sans objet	sans objet	sans objet
Les mandataires sociaux non dirigeants			
<b>Gilles Auffret</b>	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Laurence Batlle</b>	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Anne Busquet</b>	sans objet	sans objet	sans objet
<b>EMESA (Emilio Cuatrecasas)</b>	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Sofibim (Gilles Cojan<sup>1</sup>)</b>	sans objet	sans objet	sans objet
<b>Servinvest (Sophie Javary)</b>	sans objet	sans objet	sans objet
<b>CDPQ (Elisabeth Van Damme)</b>	sans objet	sans objet	sans objet
<b>BIM (Robert Zolade)</b>	sans objet	sans objet	sans objet
Date d'acquisition des actions gratuites	11.03.2020	27.10.2020	11.03.2020
Date de fin de période de conservation	11.03.2020	27.10.2020	11.03.2020
Conditions de performance et de présence	Voir note ci-dessous <sup>2</sup>	Voir note ci-dessous <sup>3</sup>	Voir note ci-dessous <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Sofibim était représentée par Gilles Cojan durant l'exercice 2016-2017, et jusqu'au 31 octobre 2017. Il fut coopté administrateur puis nommé président par le conseil d'administration du 26 juillet 2017, avec effet au 1er novembre 2017. Sofibim est représentée par Célia Cornu depuis le 31 octobre 2017.

<sup>2</sup> (i) conditions de performance : marge d'EBITA (pour 70 % des actions) et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2017 (pour 30 % des actions), et (ii) condition de présence : les droits d'attribution d'actions étant caducs en cas de départ avant la date du deuxième anniversaire de la date d'attribution ou de démission avant le quatrième anniversaire de la date d'attribution et en cas de départ (autre qu'une démission) entre le deuxième anniversaire de la date d'attribution et le quatrième anniversaire de la date d'attribution, le nombre d'actions définitives sera calculé prorata temporis entre 50 % et 100 % des actions confirmées après application des conditions de performance (avec des exceptions usuelles en cas de décès ou d'invalidité).

<sup>3</sup> (i) conditions de performance : marge d'EBITA (pour 70 % des actions) et taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé au 30 septembre 2018 (pour 30 % des actions) pour les membres des Executive Board et du Management Committee et sur la croissance du bénéfice par action ajusté au 30 septembre 2018 pour les membres des Leaders Committee et des Regional Directors, et (ii) condition de présence : les droits d'attribution d'actions étant caducs en cas de départ avant la date du deuxième anniversaire de la date d'attribution ou de démission avant le quatrième anniversaire de la date d'attribution et en cas de départ (autre qu'une démission) entre le deuxième anniversaire de la date d'attribution et le quatrième anniversaire de la date d'attribution, le nombre d'actions définitives sera calculé prorata temporis entre 50 % et 100 % des actions confirmées après application des conditions de performance (avec des exceptions usuelles en cas de décès ou d'invalidité).

<sup>4</sup> L'attribution définitive des actions sera conditionnée à (i) des conditions de performance mesurées sur la base des comptes au 30 septembre 2018 et basées sur la génération de cash-flow opérationnel et (ii) une condition de présence de deux ans à compter de la date d'attribution.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

Nombre d'actions confirmées au 31 décembre 2017	51 801	0 <sup>1</sup>	0 <sup>2</sup>
Nombre cumulé d'actions gratuites annulées ou caduques	97 140	24 092	0
Actions gratuites restantes au 31 décembre 2017 (non confirmées)	0	224 925	213 044 <sup>3</sup>

#### 3.1.6.3.10 Tableau 10 : options de souscription ou d'achats d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et option levées par ces derniers

(En euros)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan	Plan	Plan	Plan
			2010	2011	2016/1	2016/2
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	71 928	177 917
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)	107 190	5,705	50 220	56 970	0	0

1 Le nombre d'options confirmées sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 31 septembre 2018.

2 Le nombre d'options confirmées sera déterminé en fonction de la satisfaction des conditions de performance mesurée sur la base des comptes de l'exercice clos le 31 septembre 2018.

3 Dont 117 419 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 95 625 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors pour le plan 2016/2.

**3.1.6.3.11 Tableau 11 : suivi des recommandations AFEP-MEDEF**

Dirigeant mandataire social	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	
	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Oui		Non			
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non		
<b>Gilles Cojan</b> <b>Président du conseil d'administration</b> Début de mandat : 1.11.2017 Fin de mandat : 30.09.2018		X		X		X		X		
<b>Philippe Guillemot</b> <b>Directeur général</b> Début de mandat : 5.12.2017			X		X	X <sup>1</sup>		X <sup>1</sup>		
<b>Pedro Fontana</b> <b>Directeur général délégué</b> Début de mandat : 26.07.2017 Fin de mandat : 31.10.2017 Puis, à compter du 5.12.2017			X <sup>2</sup>		X		X		X	
<b>Directeur général par intérim</b> Début de mandat : 31.10.2017 Fin de mandat : 5.12.2017										
<b>Philippe Salle</b> <b>Président-directeur général</b> Début de mandat : 29.04.2015 Fin de mandat : 31.10.2017		X		X	X <sup>3</sup>		X <sup>3</sup>			

(1) voir la section 3.1.6.2.2 du Document de Référence.

(2) voir la section 3.1.6.2.3 du Document de Référence s'agissant du maintien du contrat de travail de Pedro Fontana.

(3) voir la section 3.1.6.2.4 du Document de Référence.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

Organes d'administration et de direction

#### 3.1.6.4 Transactions effectuées depuis le début de l'exercice 2016-2017 et jusqu'au 31 décembre 2017 sur les titres de la Société par les membres du conseil d'administration

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total
EMESA	Administrateur	Actions	Acquisition	16 décembre 2016	21,09 euros	4 000 000	84 360 000,00 euros
BIM <sup>1</sup>	Administrateur	Actions	Contrat à terme sur actions	7 avril 2017	-	-	-
BIM <sup>2</sup>	Administrateur	Autres types d'instruments financiers	Financement structuré	7 avril 2017	21,48 euros	3 491 620	74 999 997,60 euros
BIM <sup>3</sup>	Administrateur	Actions	Nantissement	7 avril 2017	21,48 euros	5 586 592	-
BIM <sup>4</sup>	Administrateur	Actions	Contrat à terme sur actions	12 juin 2017	21,75 euros	3 765 084	81 904 507,81 euros
EMESA	Administrateur	Actions	Acquisition	28 juillet 2017	22,29 euros	4 000 000	89 180 000,00 euros

<sup>1</sup> BIM a conclu le 7 avril 2017 avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) un contrat à terme prépayé ayant pour sous-jacent l'action Elior Group, à dénouement physique, au terme duquel CACIB s'engage à livrer à BIM le nombre d'actions Elior Group acquis par CACIB en couverture de manière indépendante dans la limite d'un nombre maximum de 4 500 000 actions Elior Group, au plus tard le 30 juin 2017. Le prix unitaire et le montant de l'opération ne sont pas déterminés à la date de mise en place du contrat.

<sup>2</sup> BIM a conclu le 7 avril 2017 avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) une opération de financement structuré consistant en (i) un contrat à terme prépayé ayant pour sous-jacent l'action Elior Group, à dénouement soit physique soit monétaire au choix de BIM, et (ii) un contrat d'échange conclu concomitamment, ayant pour sous-jacent le même nombre d'actions Elior Group, conclus avec la même contrepartie et de même date d'échéance. L'échéance de ces deux contrats interviendra au plus tard le 7 avril 2022. La combinaison du contrat de vente à terme et du contrat d'échange permet de reconstituer synthétiquement un financement structuré au profit de BIM, le contrat d'échange ayant pour objet de neutraliser économiquement la variation de la valeur de l'action Elior Group au titre du contrat de vente à terme. Il ne résulte de ces instruments financiers aucune exposition économique de BIM sur Elior Group autre que celle qu'elle a déjà en raison des actions Elior Group qu'elle détient. Le prix de référence a été déterminé en fonction du cours de bourse de clôture du 6 avril 2017 : 21,48 €.

<sup>3</sup> Constitution d'un nantissement d'un compte-titres sur lequel sont inscrites 5 586 592 actions Elior Group à la date de la transaction (7 avril 2017). La valeur du nantissement, d'un montant de 119 999 996,16 € selon le cours de bourse de clôture du 6 avril 2017, est susceptible d'évoluer en fonction de la variation ultérieure du cours de l'action Elior Group, du nombre d'actions inscrites au compte nanti et du montant des obligations garanties.

<sup>4</sup> BIM avait annoncé, le 11 avril 2017 avoir conclu le 7 avril 2017 avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) un contrat à terme prépayé ayant pour sous-jacent l'action Elior Group, à dénouement physique, au terme duquel CACIB livrera à BIM le nombre d'actions Elior Group que CACIB aura acquis en couverture de manière indépendante dans la limite d'un nombre maximum de 4.500.000 actions Elior Group, au plus tard le 30 juin 2017. A l'issue de cette opération déroulée par anticipation le 12 juin 2017 et dont le règlement-livraison est intervenu le 14 juin 2017, BIM a acquis par l'intermédiaire de CACIB 3.765.084 actions Elior Group pour un montant total de 81.904.507,81 €.

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total
BIM <sup>1</sup>	Administrateur	Actions	Nantissement	27 septembre 2017	22,40	10	-
BIM	Administrateur	Actions	Nantissement	29 septembre 2017	23,05	1 301 519	-
BIM	Administrateur	Actions	Nantissement	29 septembre 2017	23,05	6 073 753	-
BIM <sup>2</sup>	Administrateur	Actions	Nantissement	29 septembre 2017	22,36	2 235 637	-
Philippe Guillemot	Directeur général	Actions	Acquisitions	7 décembre 2017	17,4650	8 400	146 706,00 euros
Philippe Guillemot	Directeur général	Actions	Acquisitions	7 décembre 2017	17,4300	8 400	146 412,00 euros
Philippe Guillemot	Directeur général	Actions	Acquisitions	7 décembre 2017	17,4400	950	16 568,00 euros
Gilles Cojan	Président du conseil	Actions	Acquisition	8 décembre 2017	16,70	2 000	33 400,00 euros

<sup>1</sup> Modification du nantissement d'un compte-titres sur lequel sont inscrites des actions Elior Group, constitué le 7 avril 2017 (cf. déclaration AMF n°2017DD472612 du 12 avril 2017). A la date de l'avenant (27 septembre 2017), 5.586.592 actions Elior Group étaient inscrites sur le compte nanti. A la suite du remboursement et de la réduction corrélatrice des obligations garanties intervenus le 29 septembre 2017, 10 actions sont inscrites sur le compte nanti.

<sup>2</sup> Modification du nantissement d'un compte-titres sur lequel sont inscrites des actions Elior Group. A la date de l'avenant (29 septembre 2017), 2.235.637 actions Elior Group sont inscrites sur le compte nanti.

## 3.2 GESTION DES RISQUES

### 3.2.1 FACTEURS DE RISQUES

#### 3.2.1.1 Risques relatifs aux marchés d'activité du Groupe

##### 3.2.1.1.1 Risque d'intoxication alimentaire collective

Le Groupe est exposé à des risques liés à la sécurité et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire, pouvant le conduire à faire l'objet d'actions en responsabilité, nuire à sa réputation et à ses résultats ou affecter ses relations avec ses clients.

L'activité principale du Groupe est la fabrication et le service de repas ainsi que la vente de produits alimentaires dans le cadre de la fourniture de services externalisés (restauration collective) ou de l'exploitation de points de vente de restauration concédée. Par conséquent, le Groupe est particulièrement exposé à des préjudices résultant de craintes avérées ou supposées concernant la sécurité ou la qualité de l'alimentation qu'il propose. Les plaintes pour cause de maladie ou autres préjudices liés à de l'alimentation contaminée, périmee, mal étiquetée ou altérée peuvent nécessiter la mise en œuvre de mesures coûteuses destinées à les traiter, telles que le retrait des produits de la vente ou la destruction de fournitures et de stocks impropre à la consommation.

Les activités de restauration collective et de restauration de concession du Groupe s'appuient sur le strict respect par ses employés des normes applicables aux activités de préparation des aliments et de restauration. Les plaintes liées à la qualité et à la préparation des aliments sont fréquentes dans le marché de la restauration et de telles plaintes à l'encontre des activités de restauration collective ou de restauration de concession du Groupe peuvent survenir à tout moment. Si le Groupe était reconnu comme négligent en matière de sécurité alimentaire, il pourrait être exposé à une responsabilité importante qui pourrait avoir une incidence défavorable sur son résultat d'exploitation. Même si ces plaintes sont sans fondement, toute publicité négative subie par le Groupe et relative à la sécurité alimentaire peut avoir une incidence significative sur sa réputation et impacter défavorablement les ventes liées à ses activités de restauration collective et de concession.

Les activités de restauration collective et de restauration de concession du Groupe l'exposent également à des risques inhérents à l'industrie alimentaire, tels que le

risque de contamination généralisée, les préoccupations liées à la nutrition et aux autres problèmes de santé. Dans certains cas, les fournisseurs de produits alimentaires sont contraints de rappeler des produits mis en vente. En conséquence, le Groupe peut être contraint de retirer certains produits de son stock et avoir recours aux livraisons par d'autres fournisseurs. De tels événements peuvent engendrer de fortes perturbations pour les activités du Groupe.

Si l'un des risques mentionnés ci-dessus devait se réaliser, celui-ci pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation du Groupe, son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

C'est pourquoi les actions de maîtrise déployées au niveau du groupe face à ce risque sont au minimum les suivantes:

- procédure d'approbation des fournisseurs ;
- certifications des procédures d'achat ou des points de vente ;
- procédures relatives à l'hygiène (HACCP) ;
- analyses bactériologiques ;
- formations des nouveaux embauchés et autre personnel ;
- existence de manuels de procédures.

##### 3.2.1.1.2 Risque de signature de contrats dans des conditions économiques dégradées

Des conditions économiques défavorables ont affecté les activités du Groupe et pourraient, à l'avenir, avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Chacune des activités du Groupe peut être impactée à des degrés divers par les effets de la conjoncture économique. La croissance de la demande pour les services du Groupe est généralement corrélée à la conjoncture économique dans chacun des pays dans lesquels il opère. Par conséquent, les revenus du Groupe

sont susceptibles d'évoluer au gré des cycles économiques.

Les activités de restauration collective et de services du Groupe s'adressent à la fois aux entités publiques et privées. Les entités publiques, confrontées à des pressions budgétaires en raison de la diminution des recettes fiscales et des préoccupations en matière de déficit budgétaire, ainsi que les entités privées, qui font face à une diminution de leurs revenus, peuvent réduire leur demande de services auprès du Groupe (notamment la durée, le type, l'étendue et le coût de ces services). En particulier, l'activité de restauration collective du Groupe peut diminuer si ses clients réduisent leurs effectifs, restreignant ainsi le nombre de convives que le Groupe peut servir. Parmi la base de convives finaux disponibles, ces clients eux-mêmes peuvent procéder à un arbitrage de consommation, dans la mesure où ils ne sont pas contraints à se restaurer sur place auprès du fournisseur retenu par leur employeur.

L'activité de restauration de concession repose sur le modèle *business-to-consumer* qui est particulièrement sensible à la confiance des ménages et à la consommation. Cette activité est de plus étroitement liée à l'industrie des voyages et est impactée par divers facteurs susceptibles d'avoir un effet négatif sur ces deux paramètres. Une diminution du revenu disponible, une augmentation du chômage, une hausse des prix du pétrole, une hausse des taux d'intérêt, de l'inflation, la déflation et une augmentation des niveaux d'endettement des consommateurs peuvent tous inciter les particuliers à dépenser moins, notamment en matière d'achats de produits vendus au détail dans les lieux où le Groupe exploite des points de vente. Les voyages sont également en grande partie une dépense discrétionnaire, et se caractérisent traditionnellement par un ralentissement lorsque les conditions économiques sont peu favorables. En outre, les possibilités pour le Groupe d'élargir ses activités de restauration de concession peuvent être réduites en raison du ralentissement du développement des infrastructures de voyages en cas de ralentissement de l'économie.

Les performances financières et opérationnelles du Groupe, notamment dans ses activités de restauration de concession, ont été particulièrement affectées par ces tendances dans le passé et pourraient être davantage affectées du fait d'une aggravation des conditions économiques sur les marchés sur lesquels le Groupe opère, ainsi que par la conjoncture économique internationale et/ou par les facteurs lui étant liés. Les activités du Groupe sont particulièrement sensibles à la conjoncture économique en Europe, notamment en France, en Espagne, en Italie et au Portugal, où le Groupe

réalise une part importante de son chiffre d'affaires. Le Groupe réalise ainsi 37,9 % de son chiffre d'affaires de restauration de concessions en France, 25,9 % en Péninsule Ibérique, 13,9 % aux États-Unis et 9,9 % en Italie. Les activités du Groupe en Europe avaient été affectées par la faible performance de l'économie dans cette zone entre 2008 et 2015. En Espagne, par exemple, le marché de la restauration de concession avait connu, de 2008 à 2015, une forte contraction directement liée à la baisse du trafic sur les autoroutes payantes, du nombre de passagers dans les gares et les aéroports et généralement une diminution de la dépense moyenne par consommateur. Les conditions économiques défavorables ont conduit le Groupe à enregistrer des pertes de valeur sur le *goodwill* d'Areas, comptabilisées à hauteur de 25 millions d'euros au 30 septembre 2012 et de 63 millions d'euros au 30 septembre 2013 (pour le détail du risque relatif aux *goodwill*, voir 3.2.1.2.15 « Le Groupe a comptabilisé des *goodwill* importants et pourrait ne jamais récupérer intégralement la valeur de ceux-ci » du Document de Référence).

La situation s'améliore dans cette zone depuis 2015, les niveaux d'activités de 2008 viennent d'être retrouvés. Le Fonds Monétaire International a revu à la hausse ses prévisions de croissance mondiale, en particulier celle de la zone euro. Toutefois, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir son chiffre d'affaires ou ses niveaux de résultat si des événements ou des circonstances ayant des effets économiques défavorables se produisent de nouveau dans les pays où le Groupe est présent.

Par ailleurs, les mesures mises en place par les gouvernements espagnol et italien ont continué à avoir un impact positif sur les économies de ces pays. Ceci se traduit pour le Groupe par une amélioration du délai moyen de paiement en Espagne et en Italie. Ainsi, en Italie, le délai moyen de paiement s'est encore amélioré de 3 jours, passant de 77 à 74 jours. En Espagne, le délai moyen de paiement s'est encore amélioré de 7 jours, passant de 82 à 75 jours. Des mesures volontaristes ont été poursuivies particulièrement dans les pays du Sud de l'Europe et également en France pour atténuer les effets éventuels d'une nouvelle dégradation économique ou politique dans ces pays sur les résultats du Groupe. Ces mesures ont visé à réduire fortement les coûts de main d'œuvre avec une rationalisation et une adaptation accentuée du nombre de postes et du temps de travail et une diminution du coût du travail après négociation avec les partenaires sociaux en Espagne et en Italie.

Enfin, le Groupe a mis en place plusieurs actions permettant de maîtriser et/ou d'analyser ces risques, comme la définition d'un seuil minimal de rentabilité

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

acceptable, des processus harmonisés de construction des offres (adaptés aux différents métiers), des processus de validation interne avant dépôt des offres ainsi que des processus d'identification des risques acceptés dans l'offre validée.

Des contrôles, a posteriori, entre l'offre commerciale et la réalité constatée sont réalisés

L'existence de cellules de veille économique permet également d'apprécier continuellement et d'anticiper, dans la mesure du possible, l'évolution de la conjoncture économique.

#### **3.2.1.1.3 Le Groupe est confronté à un environnement fortement compétitif marqué par la concurrence intense d'acteurs divers. Toute incapacité du Groupe à rivaliser efficacement avec ses concurrents et à s'adapter à l'évolution des conditions de marché pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution de ses recettes et/ou une baisse de sa rentabilité**

Le Groupe doit faire face à une concurrence importante de la part de diverses entreprises sur chacune de ses activités et son succès dépend de sa capacité à démontrer la valeur ajoutée de ses services en termes de qualité et de coûts. Concernant les activités de restauration collective et de services, les concurrents du Groupe vont des petites entreprises locales aux multinationales possédant des ressources financières importantes.

Sur chacun de ses marchés, le Groupe reste compétitif grâce à plusieurs facteurs dont la profondeur et l'étendue de ses services, la qualité et la formation de son personnel, sa capacité à adapter les services offerts aux besoins spécifiques d'un client ainsi que sa capacité à gérer efficacement les coûts.

Pour les activités de restauration de concession, le Groupe est en concurrence avec les distributeurs nationaux et internationaux de produits alimentaires et de boissons et les exploitants de concessions de vente au détail pour lesquelles les facteurs distinctifs incluent la capacité à engager d'importantes dépenses d'investissement nécessaires au démarrage d'un site de concession, l'expertise marketing et l'étendue de l'offre de marques d'un concessionnaire. Si les clients du Groupe ne perçoivent pas la qualité et le coût de ses services, ou si la demande de nouveaux services est insuffisante, cela pourrait avoir une incidence

défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

En outre, l'offre de services sur certains des marchés sur lesquels le Groupe opère reste très fragmentée malgré un certain degré de consolidation. Au fil du temps, les concurrents du Groupe pourraient fusionner, et les offres de services diversifiés ou les synergies accrues de ces entreprises consolidées pourraient accroître l'intensité de la concurrence à laquelle le Groupe doit faire face. L'incapacité du Groupe à s'adapter avec succès à ces changements ou à toute autre modification de l'environnement concurrentiel pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution de recettes et/ou une baisse de la rentabilité, et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

La majorité des zones est dotée de cellules de veille économique qui étudient en permanence les tendances des marchés. Ceci permet de développer des offres innovantes qui sont également épaulées par des portefeuilles de marques propres ou en franchise toujours évolutifs.

Des campagnes d'enquête de satisfaction sont régulièrement lancées et analysées.

En restauration collective, les zones sont équipées d'un outil CRM (Customer Relation Management).

Enfin le Groupe s'attèle à intégrer dans ses démarches les outils et possibilités que présentent les nouveaux médias.

#### **3.2.1.1.4 Des événements indépendants de la volonté du Groupe réduisant la mobilité des voyageurs, tels que les attentats terroristes, les épidémies et les catastrophes naturelles, pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration de concession du Groupe)**

L'activité de restauration de concessions du Groupe dépend en grande partie des ventes réalisées auprès des voyageurs. En conséquence, un événement ou une série d'événements qui viendraient perturber l'industrie des voyages ou entraîner une diminution du tourisme aurait une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe.

Le marché des voyages et des loisirs est particulièrement sensible à des facteurs économiques

sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle (voir la section 3.2.1.1.2 « Risque de signature de contrats dans des conditions économiques dégradées » du Document de Référence). A titre d'exemple, des prix du pétrole élevés, ou en hausse, peuvent freiner la croissance des ventes en raison de la hausse des prix des billets d'avions provoquée par celle du carburant. De même, un prix de l'essence plus élevé pour les voyageurs ainsi qu'un coût de la vie qui augmente sont autant de facteurs qui pourraient avoir un impact significatif défavorable sur la consommation des clients du Groupe.

Le marché des voyages est également soumis à des risques liés à la perception de la sécurité des voyageurs. La survenance de nombreux événements sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle, tels que des conflits armés, des attaques terroristes comme l'attentat perpétré à Barcelone le 17 août 2017, des épidémies, des intempéries comme l'ouragan Irma, passé le 5 septembre 2017 à Saint-Martin et le 10 septembre en Floride aux Etats-Unis, des catastrophes naturelles comme le tremblement de terre du 19 septembre 2017 à Mexico et des accidents peuvent conduire à une réduction du nombre de voyageurs aériens, ferroviaires ou autoroutiers sur une échelle mondiale, régionale ou locale.

En outre, toute interruption ou suspension des services fournis par les compagnies aériennes ou ferroviaires en raison notamment de difficultés financières, de conflits du travail, de travaux de construction ou encore, d'une sécurité renforcée, pourrait avoir une incidence défavorable significative sur le nombre de passagers aériens et ferroviaires.

La survenance d'un des événements susvisés, qui provoquerait une diminution du tourisme, serait susceptible d'entraîner une diminution des ventes du Groupe dans le cadre de ses activités de restauration de concession et pourrait ainsi avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

### **3.2.1.2 Risques relatifs aux activités du Groupe**

#### **3.2.1.2.1 L'activité de restauration collective du Groupe est dépendante de fournisseurs clés et une perturbation de la chaîne d'approvisionnement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats**

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs de produits alimentaires et non-alimentaires.

À l'exception de l'Espagne et de l'Italie, où il existe des services d'achat distincts pour les contrats de restauration collective et de restauration de concession, le Groupe dispose, dans les principaux pays dans lesquels il opère, d'une centrale d'achat qui gère les besoins de chacune des activités du Groupe.

Des accords-cadres de distribution ont été conclus par le Groupe pour environ 60 % de ses besoins d'approvisionnement avec les principales plates-formes de distribution qui servent de dépôts entre, d'une part, ses fournisseurs et, d'autre part, ses cuisines centrales ou sites de restauration de concession.

Bien que l'approvisionnement soit réalisé auprès d'un large éventail de fournisseurs, le Groupe reste particulièrement dépendant d'un petit nombre de fournisseurs clés sur certains des marchés sur lesquels il opère. En France, au cours de l'exercice 2016-2017, le premier fournisseur représente 12,1 % des achats du Groupe. Les cinq premiers fournisseurs représentent quant à eux 30,3 % et les dix premiers 36,9 % des achats du Groupe en France. Dans l'hypothèse où le Groupe perdrait sa capacité d'approvisionnement auprès d'un fournisseur clé, il serait plus difficile pour lui de répondre à ses besoins d'approvisionnement à moins de trouver rapidement un fournisseur de remplacement. Des rapprochements entre fournisseurs, s'ils devaient se produire, réduiraient davantage encore le nombre de sources d'approvisionnement du Groupe.

En outre, en cas de litige avec un fournisseur ou de difficultés financières subies par un fournisseur, la livraison d'une quantité importante de produits pourrait être retardée ou annulée, et le Groupe pourrait également être contraint de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs à des conditions moins favorables. De tels événements pourraient engendrer une diminution du chiffre d'affaires ainsi qu'une augmentation des coûts, affectant négativement

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Par ailleurs, un certain nombre d'éléments indépendants de la volonté du Groupe et de celle de ses fournisseurs pourrait nuire ou perturber sa chaîne d'approvisionnement. Ces éléments peuvent notamment inclure des conditions météorologiques défavorables ou des catastrophes naturelles (notamment dans certains États des États-Unis soumis à des phénomènes climatiques ou autres pouvant entraîner des catastrophes naturelles telles que des tremblements de terre ou des ouragans), des décisions gouvernementales, des incendies, des actes de terrorisme, le déclenchement ou l'aggravation de conflits armés, des épidémies, des accidents du travail ou tout autre problème de santé et de sécurité au travail, des grèves, des droits de douane ou des restrictions à l'importation. L'incapacité à prendre des mesures adéquates afin d'atténuer la probabilité ou l'impact potentiel de ces événements, ou de les gérer efficacement s'ils venaient à se produire, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation, ainsi que nécessiter l'allocation de ressources supplémentaires afin de restaurer sa chaîne d'approvisionnement.

#### 3.2.1.2.2 Capacité à attirer, garder et motiver les hommes clés

Le Groupe est dépendant des équipes locales, régionales et de direction, ainsi que d'autres membres clés du personnel pour le bon fonctionnement de ses activités.

Le succès des activités du Groupe dépend des compétences, de l'expérience, des efforts et des décisions de ses dirigeants et de la participation active continue d'un groupe relativement restreint de cadres supérieurs. Le départ de tout ou partie de ces dirigeants pourrait nuire aux activités du Groupe et contrarier les efforts de développement de ses activités. Si un ou plusieurs dirigeants-clés du Groupe venaient à le quitter, des remplaçants ayant les qualifications nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie du Groupe devraient impérativement être recrutés, s'ils ne sont pas présents dans les effectifs du Groupe. La concurrence afin d'attirer des employés qualifiés étant importante, et le processus visant à recruter des personnes compétentes pouvant être long et coûteux, le départ de dirigeants et de collaborateurs-clés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de retenir de tels dirigeants et collaborateurs-clés.

Le Groupe s'appuie sur des dirigeants qualifiés et expérimentés, à chaque niveau de sa structure, pour s'assurer que ses activités sont gérées de manière efficace et rentable. Les responsables de sites sont le premier point de contact avec les clients dans les activités de restauration collective et de restauration de concession et sont essentiels au maintien de bonnes relations avec les clients. Ils ont également une responsabilité de tout premier plan pour l'évaluation et la gestion des coûts de chacun des restaurants du Groupe et des points de vente et sont les garants de la qualité des prestations fournies et du respect des cahiers des charges. Les dirigeants locaux, régionaux et nationaux coordonnent les restaurants et points de vente et s'assurent que les grands plans opérationnels et les engagements d'investissements sont menés efficacement dans le respect des institutions et des politiques du Groupe. Enfin, le Groupe s'appuie sur les compétences et l'expérience de ses équipes de direction dans la coordination de ses activités, la mise en œuvre des grands programmes d'investissements et la formulation, l'évaluation et la mise en œuvre de nouvelles stratégies.

Afin d'assurer le succès de son modèle de gestion, le Groupe s'appuie sur sa capacité à attirer, former et retenir du personnel qualifié. Si un ou plusieurs de ses dirigeants sont dans l'incapacité ou ne souhaitent pas demeurer à leurs postes actuels, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer facilement ou de fournir la formation nécessaire à des remplaçants potentiels pour le bon exercice de leurs fonctions. Si le Groupe n'est pas en mesure de recruter ou de retenir du personnel disposant des compétences requises ou de les former de manière efficace, son activité pourrait être affectée et ceci pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Pour permettre de garder et d'attirer un personnel performant, le Groupe a mis en place un outil de gestion des carrières « Elior Talent » et plusieurs programmes de formation (adaptés à chaque métier et pays). La politique salariale est régulièrement benchmarkée et inclut généralement dans le salaire une part variable basées sur l'atteinte d'objectifs.

En ce qui concerne l'encadrement, les contrats d'emploi incluent souvent une clause de non-concurrence.

### **3.2.1.2.3 Le Groupe est exposé aux risques liés à l'implantation sur de nouveaux marchés ou à l'acquisition d'entreprises ou cession d'entités opérationnelles qu'il pourrait réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie**

Le Groupe a procédé, dans le passé, à des acquisitions stratégiques et ciblées dans le cadre de sa stratégie de croissance dans chacune de ses activités de restauration collective, des services et de restauration de concession. Le Groupe entend continuer à se développer et à étendre ses activités par le biais de nouvelles acquisitions en particulier aux États-Unis et s'ouvrir de nouvelles perspectives de croissance en Europe du Nord, au Moyen-Orient et en Asie où le Groupe s'est implanté avec Elior India au cours de l'exercice. La Société dispose de lignes de *credit revolving* non garanties « *uncommitted* » d'un montant de 300 millions d'euros et 250 millions de dollars US pour financer ses futures acquisitions. Le fait que le Groupe ne puisse pas réaliser des acquisitions ou intégrer avec succès les sociétés acquises peut porter atteinte à sa compétitivité. L'étude et la réalisation d'acquisitions peut nécessiter une forte mobilisation des équipes de direction et des ressources financières au détriment de la gestion des opérations.

Les risques associés aux acquisitions et susceptibles d'avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière, incluent notamment des risques liés à l'opportunité de l'acquisition :

- l'incapacité du Groupe à trouver des cibles appropriées ;
- l'incapacité du Groupe à planifier et réaliser efficacement une acquisition donnée ;
- l'incapacité du Groupe à obtenir le financement nécessaire à une acquisition ou à l'obtenir à des conditions satisfaisantes ;
- la concurrence accrue dans le cadre d'acquisitions, les marchés du Groupe faisant l'objet d'une consolidation continue ;
- le Groupe peut engager des sommes trop importantes au regard de la valeur de la cible ;

ainsi que des risques liés à l'acquisition elle-même :

- l'incapacité du Groupe à retenir le personnel-clé ou les contrats clients clés des entreprises acquises (ce qui, dans le cas des contrats, peut résulter de la

mise en œuvre de clauses de changement de contrôle) ;

- le Groupe peut faire face à des événements, des circonstances ou des obligations juridiques imprévus liés aux entreprises acquises pour lesquelles il pourrait être responsable en tant que cessionnaire ou entité en ayant le contrôle, en dépit des études réalisées en amont de l'acquisition par le Groupe ;
- le droit du travail dans certains pays peut contraindre le Groupe à conserver un nombre d'employés dans les entreprises acquises supérieur au nombre optimal ;
- les acquisitions futures pourraient conduire le Groupe à supporter des dettes supplémentaires ou des passifs éventuels et des charges d'amortissement liés aux actifs incorporels, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière du Groupe, ses résultats d'exploitation et/ou ses flux de trésorerie ;
- les acquisitions futures pourraient conduire le Groupe à supporter des passifs plus importants que ceux évalués lors de la phase de due diligence, notamment liés à des litiges ;
- les acquisitions futures peuvent nécessiter l'autorisation préalable des autorités de la concurrence, ce qui peut entraîner des retards importants dans la finalisation d'une telle acquisition, voire empêcher sa réalisation ;
- une acquisition peut ne pas conduire aux synergies attendues ou autres avantages escomptés et révéler des risques plus importants que ceux identifiés au cours du processus d'acquisition ;
- le Groupe peut être conduit à supporter des frais importants, des retards ou autres difficultés opérationnelles ou financières dans l'intégration des entreprises acquises, tels que des coûts et des problèmes liés à l'encadrement, l'embauche et la formation du nouveau personnel, l'intégration des technologies d'information et des systèmes de reporting, de comptabilité et de contrôle interne ou des problèmes relatifs à la coordination des plans concernant la chaîne d'approvisionnement, coûts qui, dans certains cas, pourraient ne pas être compensés par les bénéfices dégagés par les entreprises acquises ;

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

- le Groupe peut supporter des coûts liés au développement de structures de gestion des risques appropriées et de contrôle interne pour des acquisitions effectuées sur un nouveau marché, ou à l'appréciation et à la mise en conformité avec un nouvel environnement réglementaire ;
- des investissements supplémentaires peuvent être nécessaires afin de comprendre les nouveaux marchés et de suivre leur évolution pour faire face efficacement à la concurrence ;
- la capacité du Groupe à évaluer la rentabilité future d'une activité acquise peut être limitée en cas d'acquisition effectuée sur un marché où le Groupe dispose d'une expérience moindre que sur les marchés sur lesquels il est déjà présent, avec en particulier une sous-estimation de l'importance et de la virulence de la concurrence ;
- les acquisitions peuvent détourner l'attention de la direction de la conduite des activités existantes.

Le Groupe peut également faire face à des risques liés aux cessions éventuelles qu'il pourrait entreprendre. Des cessions pourraient entraîner des pertes et des dépréciations sur le *goodwill* et autres actifs incorporels. Le Groupe peut être confronté à des événements ou des retards imprévus et conserver ou contracter des obligations juridiques liées à l'activité cédée à l'égard de ses employés, clients, fournisseurs ou sous-traitants, des autorités publiques ou d'autres parties. Chacun de ces événements est susceptible d'avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Afin de limiter les risques liés à des acquisitions, le groupe réalise systématiquement un audit d'acquisition de la société cible, cet audit pouvant être réalisé par des équipes internes ou par un consultant externe.

L'analyse d'un business plan est le préliminaire à toute acquisition.

Plusieurs éléments sont systématiquement étudiés, dont, entre autres, la progression des résultats, les synergies possibles, les plans d'action et le respect de l'image de la cible (marque, culture, pérennité des contrats...).

#### 3.2.1.2.4 Le Groupe peut voir sa responsabilité engagée du fait de ses employés

En tant que fournisseur de services externalisés dans le cadre de ses activités de restauration collective et des

services, ainsi qu'en tant que distributeur de produits alimentaires et de boissons et d'exploitant de points de vente dans le cadre de son activité de restauration de concession, le Groupe est dépendant d'un grand nombre d'employés dont les actions peuvent avoir un impact direct sur les consommateurs et qui fournissent des services dans les locaux de ses clients.

Dans l'ensemble de ses activités, le Groupe est par ailleurs amené à accueillir le public dans ses locaux ou les locaux de ses clients. En conséquence, le Groupe peut faire l'objet de plaintes résultant de dommages ou d'atteintes à la sécurité causés aux biens ou locaux d'un client, d'interruptions d'activité d'un client, de propagation d'infections dans les établissements de santé, de contaminations d'aliments, de violations des règles environnementales et/ou de santé et de sécurité professionnelles, d'une utilisation non autorisée de biens de clients, de faute intentionnelle ou d'autres actes délictueux réalisés par les employés du Groupe ou des personnes qui ont obtenu un accès non autorisé aux locaux grâce au Groupe. Ces plaintes peuvent être importantes et porter atteinte à l'image du Groupe. En outre, ces plaintes peuvent ne pas être couvertes en totalité par les polices d'assurance du Groupe. En conséquence, ces réclamations pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

#### 3.2.1.2.5 Certains contrats de restauration de concession, auxquels le Groupe est partie, prévoient des paiements minimaux garantis à des concédants, et dans l'hypothèse où le Groupe serait dans l'incapacité de générer suffisamment de revenus sur un site de concession pour répondre à ces paiements garantis, les résultats du Groupe pourraient en être affectés

Dans le cadre de ses contrats de restauration de concession, le Groupe paie une redevance pour le droit d'exploiter des points de vente sur le site de la concession. Cette redevance est généralement déterminée en fonction des revenus que le Groupe génère dans ces points de vente. Les points de vente de restauration de concession du Groupe peuvent ne pas générer les revenus ou les résultats espérés, en raison de coûts d'exploitation plus élevés que prévus, d'une baisse du trafic des passagers, d'une modification des flux des voyageurs ou d'une baisse du pouvoir d'achat des voyageurs. Dans certains cas, les contrats de concession peuvent prévoir l'obligation de payer au concédant un montant minimum garanti non corrélaté au

chiffre d'affaires. Cela peut conduire le Groupe à supporter des frais disproportionnés au regard de son chiffre d'affaires. Si de telles situations devaient se produire et que le Groupe était dans l'incapacité de renégocier les termes de ses contrats, ses résultats pourraient en être affectés.

### **3.2.1.2.6 Risque de déconnexion de l'évolution des revenus du Groupe avec celle des coûts opérationnels principaux (matières premières et main d'œuvre, y inclus hausse matières premières & Pétrole)**

Le Groupe peut ne pas réussir à gérer et contrôler les coûts liés aux produits alimentaires, aux systèmes d'information et les coûts de personnel liés notamment à d'éventuels mouvements sociaux, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur ses activités.

L'externalisation est une tendance clé qui sous-tend la demande de services du Groupe. Le fait de pouvoir maintenir des coûts compétitifs tout en étant en mesure de fournir un large éventail de services est essentiel pour le bon fonctionnement de toute entreprise de sous-traitance. Les clients ne pourront externaliser que s'ils se rendent compte que l'externalisation peut procurer des services de qualité supérieure à un coût global inférieur et leur permettre de se concentrer sur leurs coeurs de métiers.

Les coûts des produits alimentaires constituent un élément clé des charges d'exploitation du Groupe. L'activité de restauration collective du Groupe et, dans une moindre mesure, son activité de restauration de concession, dépendent de la capacité du Groupe à acheter des produits alimentaires et préparer des repas à moindres coûts. Les coûts des produits alimentaires sont variables et les prix sont soumis au risque d'inflation. L'inflation du prix des aliments peut provenir de plusieurs facteurs, tels que, notamment, la pénurie en raison de mauvaises conditions météorologiques, l'augmentation des prix du pétrole et des transports et la croissance démographique générale.

En outre, les activités du Groupe exigent également de disposer d'effectifs importants. De ce fait, le Groupe est particulièrement sensible au coût du travail et doit prévoir et gérer avec précisions ses effectifs afin de fonctionner efficacement. L'évolution du coût du travail pourra être dépendante de décisions politiques d'éventuels allègements ou alourdissements de charges et/ou de tensions sur les marchés du travail nationaux compte tenu du retour au plein emploi dans certains pays. Le Groupe détermine ses besoins en effectifs en

s'appuyant sur l'étude d'un certain nombre de facteurs, tel que l'étendue des services et produits à fournir à un client et la fréquentation escomptée sur un site de restauration ou de concession donné. Si les besoins en personnel pour une fréquentation donnée sont surestimés par le Groupe, ses marges d'exploitation peuvent être réduites. Les législations en matière de droit du travail applicables aux activités du Groupe dans certains pays sont relativement rigoureuses. À titre d'exemple, la grande majorité des employés du Groupe est couverte par des conventions collectives déterminant les salaires et les avantages sociaux. Or, ces accords sont périodiquement renégociés et les augmentations des salaires ou des avantages susceptibles d'en résulter auraient une incidence défavorable significative sur les coûts d'exploitation du Groupe, qui pourrait être dans l'incapacité de les répercuter de façon significative sur les clients ou consommateurs finaux.

Les charges de personnel du Groupe sont particulièrement dépendantes de la variation desdites charges en France car près de la moitié des effectifs du Groupe se situe dans ce pays. Néanmoins, le Groupe considère qu'il est peu exposé à une variation du revenu minimum légal dans ce pays, n'employant au 30 septembre 2017 qu'environ 1 600 salariés payés au salaire minimum légal en France. De ce fait, une hausse de 1 % du SMIC en France n'aurait aucune conséquence financière significative au niveau du Groupe. Ce risque est en outre souvent atténué par le jeu de certaines dispositions contractuelles de révision annuelle des prix, notamment basée sur les indices des coûts salariaux. Par ailleurs, dans de nombreux cas, la réglementation sociale prévoit d'autres protections importantes des intérêts des salariés, exigeant que le Groupe consulte les syndicats, les comités d'entreprise ou tout autre organisme lorsqu'il développe ou restructure certains marchés de son activité. La réglementation en matière de droit social ainsi que les procédures de consultation des salariés pourraient limiter la flexibilité du Groupe en matière de politique de l'emploi ou de réorganisation économique, restreindre sa capacité à répondre efficacement aux changements du marché et ne permettraient pas d'éviter des conflits avec des employés et des instances représentatives du personnel. Bien que le Groupe considère que ses relations avec ses employés soient globalement positives, il reste exposé au risque de conflits sociaux qui peuvent provoquer des grèves et d'autres formes d'action sociale, pouvant causer de graves perturbations à ses activités et nécessiter des compensations coûteuses. En outre, les activités du Groupe peuvent être affectées par des arrêts de travail sur les installations de ses clients ou sur les sites de concession. Toutes grèves prolongées ou autres actions

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

sociales pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

La mise en œuvre et la maintenance de systèmes nécessaires à l'exécution des opérations du Groupe à travers le monde constituent un facteur générateur de coûts. À titre d'exemple, des systèmes informatiques complexes ont été mis en place au niveau du Groupe afin de contrôler les ventes de la restauration collective, de la restauration de concession et de points de vente, suivre les comptes clients et mettre en œuvre des procédures de contrôle comptables. Le Groupe s'appuie sur ses fournisseurs de logiciels et sur son équipe interne chargée des systèmes d'informations afin de s'assurer du maintien de la fiabilité des systèmes au plus bas coût possible et limiter les frais généraux que le Groupe devrait autrement mettre à la charge de ses clients ou intégrer dans le prix de ses offres de restauration de concessions et de restauration collective.

Dans le cadre de ses activités relevant de la restauration collective et des services, la capacité du Groupe à répercuter la hausse des coûts est déterminée par les termes des contrats auxquels il est partie. L'importance du risque auquel le Groupe doit faire face, en raison de l'évolution des coûts et de la rentabilité probable, varie en fonction du type de contrat que le Groupe a conclu. Bien que certains contrats permettent au Groupe de renégocier périodiquement les conditions tarifaires afin de refléter l'augmentation du coût des marchandises, il pourrait être dans l'incapacité de les renégocier en temps utile, et il serait alors exposé à des pertes en raison de coûts plus élevés que prévus. Par ailleurs, même si le Groupe est en mesure de transférer la charge liée à la hausse des coûts sur ses clients, il pourrait perdre des parts de marché en raison d'une perte de la valeur perçue de ses services. Toute incapacité du Groupe à contrôler les coûts ou à s'adapter à la hausse des coûts pourrait donc avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Soucieux de maîtriser au mieux ses marges, le Groupe lance annuellement une procédure budgétaire au cours de laquelle différents niveaux de validation sont nécessaires. Afin de compléter cette démarche, le Groupe envisage la mise en place d'un outil de « rolling forecast ».

Des revues de performance au niveau du Groupe sont tenues mensuellement et permettent, entre autres, la mise en place et le suivi d'actions correctives qui seraient nécessaires. Une politique d'achat (massification, prix, gammes), stricte, est mise en place

et trouve son aboutissement dans le respect sur les lieux de production de fiches techniques précises.

Différents indices, internes ou publics, sont régulièrement suivis et, lorsque c'est possible, sont pris en compte dans les clauses contractuelles qui lie le Groupe à ses clients.

En ce qui concerne les activités de concession et de retail, des changements de prix sont généralement appliqués dans la limite des contraintes éventuelles imposées par les concédants.

#### 3.2.1.2.7 Le Groupe peut être dans l'incapacité de remporter de nouveaux contrats et les contrats remportés peuvent ne pas produire les résultats escomptés

Le succès de chacune des activités du Groupe repose sur sa capacité à créer de la croissance organique en remportant de nouveaux contrats de sous-traitance des clients et opérateurs de concessions.

Une grande partie des activités de restauration collective, des services et de restauration de concession du Groupe repose sur des procédures d'appels d'offres, le mettant en concurrence avec plusieurs autres prestataires de services. Afin de remporter un marché, le Groupe se doit donc d'être capable de présenter efficacement son offre de prestations de services. Le Groupe consacre un temps et des efforts considérables et supporte des coûts significatifs afin de préparer une proposition dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres et les frais engagés pourraient ne pas être amortis si l'offre du Groupe n'était pas retenue.

Dans l'hypothèse où l'offre proposée par le Groupe serait retenue, le contrat pourrait ne pas produire les résultats attendus. En effet, bien que le Groupe étudie de façon approfondie chaque opportunité de conclure un nouveau contrat en vue de s'assurer que celui-ci corresponde à ses objectifs stratégiques et financiers, il pourrait ne pas être en mesure d'évaluer pleinement un nouveau contrat avant que les activités correspondantes ne débutent. Enfin, les perspectives de revenus pourraient ne pas couvrir suffisamment les coûts de fourniture de services de restauration et des services ou de l'exploitation d'un site de concession donné. Bien que le Groupe négocie des clauses contractuelles afin de limiter le risque de pertes, telles que des révisions périodiques des prix en fonction de l'évolution des coûts des denrées alimentaires, de la main d'œuvre et des dépenses d'investissement, le Groupe pourrait être contraint de mettre fin à un contrat devenu non rentable. Toutefois, la possibilité pour le Groupe de résilier un tel contrat de manière anticipée peut être

limitée. À titre d'exemple, les contrats de restauration collective et des services conclus avec des entités publiques sont difficiles à résilier du fait de la législation encadrant les dispositions contractuelles conclues avec de telles entités. De plus, certains contrats de restauration de concession sont conclus à horizon long terme et peuvent être complexes à résilier. Si le Groupe procède à une mauvaise évaluation du coût de la fourniture de services en vertu d'un contrat donné et qu'il n'est pas en mesure de résilier ou de renégocier ce contrat, il pourrait subir des pertes importantes susceptibles d'avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

### **3.2.1.2.8 La résiliation anticipée d'un nombre important de contrats clients ou la décision de clients de ne pas procéder au renouvellement des contrats pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration collective et de support services et de restauration de concession du Groupe**

Les activités de prestations de restauration collective et des services du Groupe sont réalisées en application de contrats qui sont soit à durée déterminée soit à durée indéterminée mais qui contiennent des dispositions qui permettent aux clients du Groupe de mettre fin au contrat sous réserve de respecter un préavis. Les contrats peuvent notamment être résiliés ou non renouvelés, si l'un des concurrents du Groupe offre un service identique à un prix inférieur. Le Groupe ne peut anticiper le fait qu'un client décide de résilier ou de ne pas renouveler un contrat (même si les contrats sont renouvelés, leurs termes peuvent être moins avantageux que ceux des contrats précédents ou peuvent imposer au Groupe de réaliser des investissements importants). Certains clients du Groupe pourraient également décider de ré-internaliser certaines prestations fournies par le Groupe. À titre d'exemple, l'un des clients importants du Groupe au Royaume-Uni a annoncé à la fin de l'année 2013, son intention de ré-internaliser la prestation de restauration, jusqu'alors sous-traitée au Groupe, pour des raisons de changement de politique stratégique. Bien que cette décision n'ait pas eu une incidence défavorable significative, et nonobstant les efforts du Groupe visant à limiter sa dépendance vis-à-vis d'un client sur chacun des marchés sur lesquels il opère, la perte d'un contrat important ou la perte simultanée de plusieurs contrats pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et sur la situation financière du Groupe.

En outre, l'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services du Groupe pourrait nuire à sa réputation et ainsi impacter significativement la faculté du Groupe à remporter de nouveaux contrats, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Afin de réduire le risque de perte de contrats importants, le Groupe a mis en place des démarches visant à anticiper, en cours de contrat, les négociations éventuelles avec ses clients.

Il existe, ainsi, un processus d'identification des clients « grands comptes » et des équipes sont dédiées à ce type de clients dans les différentes zones.

Une politique de fidélisation a été définie au niveau du Groupe et déployée dans toutes les activités.

### **3.2.1.2.9 Les difficultés financières des clients du Groupe peuvent le conduire à consentir des remises de dettes**

Le Groupe est tributaire de la capacité de ses clients à payer les services qu'il leur fournit, notamment dans ses activités de restauration collective et des services. Si un client rencontre des difficultés financières, ses paiements peuvent être considérablement retardés et le Groupe pourrait finalement ne pas être en mesure de percevoir les sommes qui lui sont dues en vertu des contrats correspondants, le contraignant à une remise de dette. Bien que le Groupe constitue des provisions pour créances douteuses et impayées, il ne peut garantir que de telles provisions seront suffisantes aux fins de couvrir les risques de crédit auxquels le Groupe est exposé. Des incidents de paiement importants ou récurrents pourraient avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Un suivi rigoureux du crédit client est concrétisé et analysé dans un reporting de DSO (Daily Sales Outstanding) sur l'ensemble des zones du Groupe et sur les activités européennes de restauration collective, un programme de titrisation déconsolidante a été mis en place à moyen terme (4 ans).

### **3.2.1.2.10 Le Groupe peut ne pas être en mesure de conclure ou mettre en œuvre les termes des contrats de franchise ce qui impactera négativement l'activité de restauration de concession du Groupe**

Les marques constituent un élément clé de la stratégie de l'activité de restauration de concession du Groupe.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

Dans le cadre de contrats de franchise, le Groupe est en mesure de commercialiser des produits alimentaires, des boissons et des marques très connues dans les zones de concession qu'il exploite à travers le monde. Lorsque le Groupe soumet une offre pour un contrat de concession, il propose un échantillon de marques afin de satisfaire les exigences fixées par le concédant. Le Groupe estime que les clients sont tout particulièrement attirés par les marques dites de « centre-ville », renommées et connues de tous, ce qui fait de la capacité à offrir de telles marques un facteur clé de réussite. Les concédants sont ainsi particulièrement attentifs à l'échantillon de marques proposé pour décider de l'attribution d'une concession. Le Groupe a conclu un certain nombre de contrats de franchise lui octroyant un droit exclusif d'utilisation d'une marque, de sorte que sa capacité à conclure de nouveaux contrats de franchise constitue un élément clé du succès de ses offres pour de nouvelles concessions. Dans l'hypothèse où le Groupe ne serait pas en mesure de conclure des contrats de franchise à des conditions favorables, il pourrait avoir des difficultés à étendre ses activités de restauration de concession. En outre, le Groupe a conclu des contrats de franchise lui octroyant un droit de premier refus pour l'utilisation d'une marque lors de la soumission d'une offre pour de nouvelles concessions. Cela permet au Groupe de disposer d'un droit prioritaire sur l'exploitation de ces marques et ainsi d'avoir l'offre la plus attractive possible par rapport à ses concurrents. Si un franchiseur venait à résilier un contrat de franchise ou ne pas remplir ses obligations contractuelles et que le Groupe venait à perdre le droit d'exploiter cette marque en particulier, il pourrait être désavantageé par rapport à un autre exploitant de concession en compétition pour le même contrat. En conséquence, si le Groupe est dans l'incapacité de conclure de nouveaux contrats de franchise ou de faire respecter les termes des contrats de franchise auxquels il est partie, cela pourrait avoir un effet défavorable sur son activité de restauration de concession et, par suite, une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe dans son ensemble. Enfin, n'étant pas propriétaire des marques qu'il exploite en franchise, le Groupe pourrait souffrir de tout événement défavorable affectant certains de ses franchiseurs et leurs marques, dont la plupart sont hors de son contrôle.

#### 3.2.1.2.11 Les activités internationales du Groupe l'exposent à des risques spécifiques

Le Groupe opère actuellement dans 16 pays à travers le monde. En raison de la dimension internationale de ses activités, il est confronté à un certain nombre de risques et de défis, dont la plupart sont hors de son contrôle.

Ces risques sont liés à la situation d'une entreprise internationale décentralisée et aux problématiques relatives aux exigences législatives et réglementaires en vigueur dans de nombreuses juridictions différentes, dont les règles fiscales et sociales. Ainsi, lorsque les règles fiscales locales sont complexes ou que leur application est incertaine, la mise en conformité au regard de ces règles peut entraîner des conséquences fiscales imprévues.

En outre, la prise de décision et le respect des exigences légales locales peuvent être plus difficiles en raison de conflits de lois et de réglementations, notamment ceux relatifs à :

- l'emploi, la sécurité sociale et les négociations collectives ;
- l'immigration ;
- la santé et la sécurité ;
- les marchés publics ;
- la concurrence ; et
- la protection de l'environnement.

Le Groupe peut également être confronté à des incertitudes politiques et sociales dans certains des pays dans lesquels il exerce ou envisage d'étendre ses activités. Les systèmes politiques de ces pays peuvent être fragiles face à l'insatisfaction de l'opinion publique en matière de réformes économiques, telles que des mesures d'austérité budgétaire entraînant des mouvements sociaux. Toute perturbation ou instabilité de l'environnement politique ou social dans ces pays tel que, par exemple, la campagne qui a débouché sur le référendum du 1<sup>er</sup> octobre 2017 en Catalogne, peut avoir une incidence défavorable significative sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe délègue d'importantes compétences opérationnelles à ses filiales. Bien que le Groupe ait mis en place des procédures de contrôle, des politiques de *reporting* et des codes de conduite et que des visites régulières et des audits soient effectués dans ses installations dans chaque pays, le Groupe pourrait connaître des incidents du fait du comportement de dirigeants dans certains pays ou régions qui ne se conformeraient pas aux politiques du Groupe, d'auteurs d'irrégularités ou d'anomalies comptables, ou de violations intentionnelles ou non de la législation locale, qui pourraient, individuellement ou collectivement, avoir une incidence défavorable significative sur les

activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

**3.2.1.2.12 L'activité de restauration collective du Groupe repose en partie sur ses installations de cuisines centrales. Des perturbations dans le fonctionnement de l'une de ses cuisines centrales pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration collective et les résultats d'exploitation du Groupe**

Au 30 septembre 2017, le Groupe exploitait 125 cuisines centrales : 67 en France, 32 en Italie, 17 en Espagne, 4 aux Etats-Unis, et 5 en Inde dans lesquelles sont préparés des repas à livrer à divers clients de restauration collective du Groupe dans les marchés de l'enseignement, de la santé et pénitentiaire. Les cuisines centrales du Groupe sont implantées stratégiquement afin de répondre aux besoins des clients dans une zone géographique spécifique. Si l'une des cuisines centrales était mise hors service pour une longue période, du fait d'un incident, tel qu'un incendie ou un conflit social, le Groupe pourrait connaître des difficultés à respecter ses obligations contractuelles à l'égard des clients de restauration collective que cette cuisine centrale sert habituellement, notamment sur les marchés où les repas sont préparés chauds pour une livraison immédiate sur des sites de restauration collective et qui ne peuvent donc pas être transportés sur de longues distances. Une telle interruption de l'exploitation, si elle devait se produire, pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration collective et, en conséquence, sur les résultats d'exploitation du Groupe en général. De même, la perte d'un contrat de délégation de service public qui met à disposition du Groupe une cuisine centrale avec possibilité de développer une activité de repas livrés à des tiers moyennant rémunération pourrait porter préjudice au Groupe.

**3.2.1.2.13 Le Groupe pourrait être contraint de supporter des dépenses non couvertes par ses assurances**

Le Groupe a souscrit diverses polices d'assurance, dont notamment des polices d'assurances de dommages aux biens, de responsabilité civile générale et de responsabilité civile des mandataires sociaux. Le Groupe peut ne pas être en mesure de prévoir avec précision toutes les activités et les situations pouvant s'inscrire dans le champ de couverture des assurances souscrites et, par conséquent, le Groupe peut ne pas être

couvert par ces polices d'assurance dans certaines hypothèses. Bien que le Groupe s'efforce d'obtenir un niveau de couverture le plus large possible, tous les risques ne peuvent pas être assurés et le Groupe pourrait subir des incidents majeurs non couverts par ses polices d'assurances. Le Groupe dispose d'un niveau de couverture d'assurance qu'il estime approprié, mais ne peut garantir que la couverture d'assurance sera suffisante ou efficace en toutes circonstances et pour toute mise en cause de sa responsabilité. Le Groupe pourrait, également, faire l'objet de demandes de dommages et intérêts considérables en cas de survenance de plusieurs événements dans l'année civile, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les primes d'assurance du Groupe. En outre, les frais d'assurance du Groupe peuvent augmenter au cours du temps en cas d'évolution négative de l'historique de la sinistralité du Groupe ou en raison de hausses des primes importantes dans le secteur de l'assurance en général. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir sa couverture d'assurance actuelle ou de pouvoir le faire à un coût raisonnable, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

**3.2.1.2.14 La capacité du Groupe à emprunter auprès des banques ou lever des fonds notamment sur les marchés financiers pourrait être gravement affectée par une crise financière ayant lieu dans une région géographique, un type d'industrie ou un secteur économique**

La capacité du Groupe à emprunter auprès des banques ou lever des fonds, notamment sur les marchés financiers, pour répondre à ses besoins en financement nécessite des conditions de marché favorables. Les crises financières touchant des régions géographiques ou des secteurs économiques particuliers ont conduit, au cours des dernières années, et pourraient conduire à l'avenir à de fortes baisses du cours des devises, des actions et autres actifs, menaçant les systèmes financiers et les économies concernés.

À titre d'exemple, les marchés mondiaux du crédit se sont parfois considérablement contractés au cours des dernières années, d'abord en raison des inquiétudes relatives à la crise des prêts hypothécaires aux États-Unis et à l'évaluation et la liquidité des titres adossés à ces prêts hypothécaires, tels que les *asset-backed commercial papers*, et, plus tard, de la propagation de la crise à d'autres zones. En outre, les doutes persistants de la communauté financière sur la capacité de certains pays à refinancer leurs dettes publiques et à réduire leurs déficits publics pourraient

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

déclencher un ralentissement général du marché qui aurait alors une incidence défavorable significative sur la capacité du Groupe à emprunter auprès des banques ou lever des fonds sur les marchés de capitaux et pourrait augmenter de manière significative les coûts de ses financements. Si des sources de financement suffisantes n'étaient pas disponibles à l'avenir, quelle qu'en soit la raison, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de satisfaire ses besoins de financement, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

#### 3.2.1.2.15 Le Groupe a comptabilisé des *goodwill* importants et pourrait ne jamais récupérer intégralement la valeur de ceux-ci

Le Groupe a comptabilisé des *goodwill* importants. Le total des *goodwill*, qui représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la juste valeur des actifs nets des entreprises acquises, était de 2 562 millions d'euros au 30 septembre 2017, représentant 49,3 % de l'actif total du Groupe. Le *goodwill* est comptabilisé à la date d'acquisition et, conformément aux normes IFRS, sa valeur est testée chaque année et chaque fois qu'il y a un indice de perte de valeur. La dépréciation peut notamment résulter d'une baisse de la performance du Groupe, d'une baisse de flux de trésorerie futurs attendus, de conditions de marché défavorables, des modifications des lois et règlements applicables. Le montant de toute dépréciation doit être immédiatement passé en charge dans les résultats du Groupe et est irréversible. À titre d'exemple, le Groupe a comptabilisé une charge pour dépréciation du *goodwill* de 25 millions d'euros dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2013. Le Groupe ne peut garantir qu'il ne constatera pas d'autres dépréciations de *goodwill* à l'avenir. Toute dépréciation à venir des *goodwill* entraînerait une diminution significative des résultats du Groupe et de ses capitaux propres selon les normes IFRS. À titre d'exemple, le Groupe a comptabilisé une charge de dépréciation du *goodwill* d'Áreas pour un montant de 25 millions d'euros dans les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2013, après une dépréciation de 63 millions d'euros enregistrée au 30 septembre 2012 au titre des activités opérée par Areas Ibérique.

#### 3.2.1.2.16 La continuité des activités du Groupe dépend du bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Les systèmes d'information du Groupe peuvent ne pas fonctionner correctement ou faire l'objet d'interruptions, ce qui pourrait nuire aux activités du Groupe

Le Groupe dépend de nombreux systèmes d'information qui lui permettent de suivre et facturer ou enregistrer ses services et coûts, gérer la paie de ses salariés et recueillir l'information à partir de laquelle la direction prend des décisions concernant l'activité du Groupe. L'administration du Groupe est de plus en plus dépendante de l'utilisation de ces systèmes. Par conséquent, les défaillances ou pannes résultant notamment de virus informatiques ou de pirates informatiques ainsi que la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs informatiques pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation ou sa situation financière.

Pour endiguer ces risques des audits de sécurité technique sont réalisés comportant des tests d'intrusion et une évaluation de la sensibilité des collaborateurs aux meilleures pratiques de sécurité.

Un SOC (Security Operation Center) a été déployé au cours de l'exercice sur les systèmes d'information partagés du groupe avec l'objectif de détecter au plus vite les incidents de sécurité afin de pouvoir appliquer un plan de remédiation efficace et proportionné.

En France, des procédures de continuité d'activité sont en place. Elles sont contrôlées régulièrement et testées annuellement en conditions réelles.

Les données des applications les plus critiques d'Elior Group sont dupliquées « à chaud » dans un Datacenter « miroir » afin d'assurer une disponibilité des services en cas d'incident.

#### 3.2.1.3 Risques relatifs à la structure et au profil financier du Groupe

##### 3.2.1.3.1 L'endettement du Groupe pourrait affecter sa capacité à financer ses activités et sa croissance, et avoir un effet défavorable significatif sur sa situation financière

Le Groupe supporte un endettement raisonnable. Au 30 septembre 2017, le montant total de l'endettement financier brut du Groupe s'élevait à 1 776 millions

d'euros (voir la section 4.7.1.2.2 « Passifs financiers » du Document de Référence). L'endettement du Groupe induit des conséquences négatives, telles que :

- exiger du Groupe qu'il consacre une part significative de ses flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles à la rémunération et au remboursement de sa dette, réduisant ainsi la capacité du Groupe à affecter les flux de trésorerie disponibles pour financer sa croissance organique, réaliser des investissements et pour d'autres besoins généraux de l'entreprise ;
- augmenter la vulnérabilité du Groupe au ralentissement de l'activité ou aux conditions économiques ;
- placer le Groupe dans une situation moins favorable par rapport à ses concurrents qui ont moins de dette par rapport aux flux de trésorerie ;
- limiter la flexibilité du Groupe pour planifier ou réagir aux changements de son activité et de son marché ;
- limiter la capacité du Groupe à engager des investissements destinés à sa croissance, notamment en vue de moderniser et étendre son réseau ;
- limiter la capacité du Groupe à réaliser sa politique de croissance externe ; et
- limiter la capacité du Groupe et de ses filiales à emprunter des fonds supplémentaires ou à lever des capitaux à l'avenir, et augmenter les coûts de ces financements supplémentaires.

Ces risques pourraient avoir une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière. Le Groupe est également exposé aux risques de fluctuation des taux d'intérêt dans la mesure où la rémunération de la majorité de sa dette est à taux variable égal à l'EURIBOR (tel que ce terme est défini à la section 3.2.1.5.2 « Risque de taux » du Document de Référence) augmenté d'une marge. Outre les fluctuations de l'EURIBOR (voir la section 3.2.1.5.2 « Risque de taux » du Document de Référence), les marges applicables à certaines lignes de crédit mises en place au titre du Contrat de Crédit Senior, constituant une proportion importante de la dette du Groupe, augmentent en fonction du niveau d'un ratio de levier net du Groupe (voir la section 4.7.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence).

Afin de contrôler au mieux l'endettement du Groupe, plusieurs reporting sont analysés mensuellement, tels que le reporting d'activité, de DSO, de Capex (Cash Out), d'engagements et de litiges.

Un reporting détaillé de la situation d'endettement financier net du Groupe est établi chaque mois avec un suivi hebdomadaire des grands agrégats.

### **3.2.1.3.2 En tant que société holding, la Société dépend de la capacité de ses filiales opérationnelles à générer des profits et à assurer le service de la dette. Toute baisse de leurs bénéfices ou de leurs capacités à rembourser leurs dettes pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la flexibilité financière du Groupe**

La Société est une société holding qui exerce ses activités indirectement à travers des filiales opérationnelles (voir la section 1.5 « Organigramme » du Document de Référence). Les filiales opérationnelles du Groupe détiennent ses actifs, et la quasi-totalité des bénéfices et des flux de trésorerie du Groupe leur est attribuée. Si les bénéfices de ces filiales opérationnelles venaient à baisser, les bénéfices et les flux de trésorerie du Groupe seraient affectés, et les filiales affectées pourraient ne pas être en mesure d'honorer leurs obligations, notamment leurs dettes, ou de verser des dividendes à la Société ou à ses filiales intermédiaires.

Les flux de trésorerie de la Société proviennent principalement de la perception de dividendes, des intérêts et du remboursement de prêts intra-groupe par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires. Toute baisse des bénéfices, ou l'impossibilité ou l'incapacité des filiales du Groupe à effectuer des paiements à d'autres filiales du Groupe ou à la Société pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la capacité des filiales concernées à rembourser leurs dettes et à faire face à leurs autres obligations, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

##### 3.2.1.3.3 Un certain nombre de dispositions contractuelles incluses dans les contrats de financement auxquels certaines sociétés du Groupe sont parties pourraient restreindre la capacité du Groupe à conduire ses activités

Le Contrat de Crédit Senior impose au Groupe de se conformer à des *covenants*, notamment financiers, et des ratios spécifiques (voir la section 4.7.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence) usuels pour ce type de contrat.

Les restrictions contenues dans le Contrat de Crédit Senior et les contrats relatifs aux programmes de titrisation de créances du Groupe pourraient affecter sa capacité à exercer ses activités et limiter sa capacité à réagir en fonction des conditions du marché ou encore à saisir des opportunités commerciales qui se présenteraient. À titre d'exemple, ces restrictions pourraient affecter la capacité du Groupe à financer le cycle d'exploitation et les investissements de ses activités, procéder à des acquisitions stratégiques, des investissements ou des alliances, restructurer son organisation ou financer ses besoins en capitaux. De plus, la capacité du Groupe à respecter ces clauses restrictives pourrait être affectée par des événements indépendants de sa volonté, tels que les conditions économiques, financières et industrielles. Un manquement de la part du Groupe à ses engagements ou ces restrictions, pourrait entraîner un défaut aux termes des conventions susvisées.

En cas de défaut auquel il ne serait pas remédié ou renoncé, les créanciers concernés pourraient mettre fin à leur engagement et/ou exiger que tous les montants en cours deviennent immédiatement exigibles. Cela pourrait activer les clauses de défaut croisé d'autres prêts du Groupe. Ce type d'événements pourrait avoir un effet significatif défavorable pour le Groupe, jusqu'à entraîner la faillite ou la liquidation du Groupe.

##### 3.2.1.4 Risques réglementaires et juridiques

###### 3.2.1.4.1 Risque de non-respect de la réglementation hygiène & sanitaire, sociale et sécurité

Le Groupe est soumis à des réglementations contraignantes et complexes, en matière de droit social notamment, dans certains des pays dans lesquels il exerce ses activités et des changements ou des manquements à ces réglementations peuvent avoir une incidence négative sur ses activités et sa rentabilité.

Les réglementations en matière de droit social ont un impact significatif sur les activités du Groupe en raison de ses effectifs importants qui, au 30 septembre 2017, s'élevaient à environ 127 000 salariés, et engendraient des charges de personnel correspondant à 44 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. La grande majorité des effectifs du Groupe est située en France, en Italie et en Espagne, pays dans lesquels le droit du travail protège fortement les salariés. Les réglementations en matière de droit social peuvent manquer de clarté, laissant une place importante à l'interprétation des employeurs et des salariés ainsi que des tribunaux et des autorités réglementaires. Si un tribunal ou une autorité réglementaire venait à interpréter une obligation légale ou réglementaire en matière de droit social de manière différente du Groupe, ou si le Groupe était considéré comme étant en violation des lois et règlements relevant du droit social, il pourrait être soumis à des coûts d'exploitation supplémentaires significatifs. Toutes les modifications apportées aux lois et règlements en matière de droit social peuvent également exposer le Groupe à des coûts de mise en conformité importants. Si l'un de ces événements devait se produire, il pourrait avoir une incidence négative sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Plus généralement, les résultats du Groupe peuvent être impactés négativement par la modification du cadre juridique et réglementaire dans certains domaines. Ainsi, une modification des règles relatives aux rythmes scolaires est susceptible d'avoir un effet négatif sur les résultats du marché enseignement du marché restauration collective et des services. De même, une modification de la durée des vacances peut impacter négativement l'activité de restauration de concessions du Groupe, du fait d'une baisse du trafic voyageurs et du trafic passagers.

D'une manière générale, les zones sont dotées d'un organisme de surveillance de la sécurité au travail.

En ce qui concerne le suivi de l'évolution réglementaire en matière sociale, elles se sont dotées d'experts internes ou externes qui assurent le suivi et la diffusion de ces évolutions.

###### 3.2.1.4.2 Les contrats conclus par le Groupe avec le secteur public peuvent être affectés par des décisions politiques et administratives

Une partie importante du chiffre d'affaires dans chacune des activités du Groupe, résulte de contrats conclus avec des gouvernements et d'autres entités appartenant au secteur public. Le Groupe estime qu'il

réalise environ 36,1 % du chiffre d'affaires du marché restauration collective et des services avec des entités du secteur public. L'activité provenant du secteur public peut être affectée par des décisions politiques et administratives relatives au niveau de dépenses publiques, prises notamment afin de réduire le déficit budgétaire au niveau national et local, ce qui constitue une préoccupation actuelle dans certains des pays dans lesquels le Groupe intervient. Les décisions prises afin de réduire les dépenses publiques peuvent entraîner la résiliation ou la réduction des contrats du secteur public, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation du Groupe. Le Groupe a ainsi rencontré des retards de paiements dans le cadre de contrats conclus avec des entités publiques en Espagne et en Italie. Bien qu'aucun défaut de paiement significatif n'ait été à signaler avec les clients du secteur public, toute difficulté que le Groupe pourrait connaître dans le recouvrement des sommes dues pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités, la trésorerie et les résultats d'exploitation du Groupe.

En outre, les contrats conclus avec le secteur public sont soumis à l'examen et à la surveillance des autorités locales qui s'assurent du respect de la réglementation prohibant les pratiques anticoncurrentielles et contraires à l'éthique. La non-conformité à ces réglementations peut soumettre le Groupe à des amendes, des pénalités et d'autres sanctions, y compris l'interdiction de participer aux appels d'offres pour les marchés publics. L'un quelconque de ces événements pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la réputation, l'activité, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### **3.2.1.4.3 Une issue défavorable d'un contentieux important peut avoir un effet financier défavorable et impacter la base de clientèle et la réputation du Groupe**

Le Groupe a été impliqué, et pourrait l'être à l'avenir, dans diverses procédures judiciaires dans le cours normal de ses activités, y compris concernant des litiges relevant de la responsabilité professionnelle et de conflits sociaux. Le Groupe fait, par ailleurs, l'objet d'enquêtes en France et en Italie concernant des violations alléguées au droit de la concurrence. Certaines des procédures menées à l'encontre du Groupe pourraient impliquer des montants importants et pourraient nécessiter que la direction générale du Groupe y consacre un temps important au détriment de la gestion du Groupe. Ces procédures pourraient conduire au paiement de dommages et intérêts substantiels et/ou porter atteinte à la réputation du Groupe, ce qui pourrait entraîner une diminution de la

demande pour les services du Groupe, et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses flux de trésorerie au cours des exercices pendant lesquels ces contentieux seront instruits ou les sommes y afférentes payées.

Début 2014, l'Autorité de la concurrence française a ouvert une enquête à l'encontre de 15 sociétés, parmi lesquelles figure Elior Services Propreté et Santé, aux fins de déterminer si lesdites sociétés se sont livrées à des pratiques anticoncurrentielles dans le secteur du nettoyage industriel, notamment à l'occasion d'un appel d'offres organisé par l'atelier industriel de l'aéronautique du ministère de la défense et qui a été remporté par un concurrent d'Elior Services Propreté et Santé. A la date du Document de Référence, l'enquête est toujours en cours d'instruction. Aucune provision n'a été comptabilisée au titre de cette procédure à ce jour.

Le 18 mars 2014, l'Autorité de la concurrence italienne a indiqué avoir décidé d'ouvrir une enquête à l'encontre des sociétés MyChef Ristorazione Commerciale S.p.A. et Chef Express S.p.A. afin de déterminer si ces deux sociétés avaient eu des comportements contraires aux règles européennes de la concurrence à l'occasion de leurs participations en 2013 à des appels d'offres relatifs à l'attribution de concessions de points de restauration sur le réseau autoroutier italien. Dans le cadre de l'annonce de l'ouverture de l'enquête, il avait été indiqué que les deux sociétés pourraient s'être entendues afin de se voir allouer chacune 8 des 43 points de restauration, objet desdits appels d'offres. Le 7 mai 2015, l'autorité de la concurrence italienne a rendu une décision enjoignant MyChef de payer une amende de 5 millions d'euros. Le 1<sup>er</sup> juillet 2015, MyChef a fait appel de la décision devant le Tribunal Administratif Régional et a obtenu la suspension du paiement et l'annulation de la décision le 29 juillet 2015. Par jugement rendu le 1<sup>er</sup> avril 2016, le Tribunal Administratif a annulé dans son intégralité la décision de l'autorité de la concurrence du 7 mai 2015, qui a fait appel de la décision le 30 juin 2016. La société demeure toujours dans l'attente d'une décision. Compte tenu des circonstances aucune provision n'a été comptabilisée à ce jour au titre de cette procédure. La Société considère au surplus ce risque comme non significatif au regard de la taille du Groupe.

À la date du Document de Référence, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

##### **3.2.1.4.4 Les règles fiscales françaises pourraient limiter davantage la déductibilité de tout ou partie des intérêts sur la dette du Groupe supportée en France, réduisant ainsi la trésorerie disponible pour le service de la dette du Groupe**

Conformément à l'article 212 II du code général des impôts (« CGI »), la déductibilité des intérêts versés au titre de prêts consentis par une partie liée au sens de l'article 39 (12.) du CGI ou de prêts consentis par des tiers mais garantis par une partie liée (tiers assimilé à une partie liée) est soumise à certaines limitations. La déduction des intérêts versés au titre de ces prêts peut être partiellement limitée au titre de l'exercice au cours duquel ils sont comptabilisés si ce montant dépasse chacune des trois limites suivantes : (i) le montant des intérêts multiplié par le rapport de (a) 1,5 fois les capitaux propres de la société et (b) le montant moyen des sommes dues à des parties liées (ou à des tiers assimilés à des parties liées) au titre de l'exercice concerné, (ii) 25 % du résultat courant avant impôt de la société et éléments exceptionnels (corrigé pour les besoins de cette limitation), et (iii) le montant des intérêts reçus par la société endettée de parties liées. Les déductions peuvent être interdites pour la partie des intérêts qui dépasse, pour un exercice donné, la plus élevée des trois limites mentionnées ci-dessus, si cette fraction des intérêts excède 150 000 euros.

De plus, l'article 209 IX du CGI limite la déductibilité des charges d'intérêts supportées par une société française lorsque cette société a acquis les titres d'une autre société qualifiés de « titres de participation » au sens de l'article 219 I a *quinquies* du CGI et si cette société n'est pas en mesure de démontrer, au titre du ou des exercices couvrant une période de douze mois suivant l'acquisition des titres (ou au titre du premier exercice ouvert après le 1<sup>er</sup> janvier 2012, pour les titres acquis au cours d'un exercice ouvert avant cette date), que : (i) les décisions relatives à ces titres ont été effectivement prises par la société acquéreuse (ou, le cas échéant, par une société qui contrôle la société acquéreuse ou par une société contrôlée directement par la société acquéreuse au sens de l'article L. 233-3 I du code de commerce, qui est située en France) et (ii) lorsque le contrôle ou l'influence est exercé sur la société acquise, ce contrôle ou cette influence est exercé par la société acquéreuse (ou, le cas échéant par une société contrôlant la société acquéreuse ou par une société

contrôlée directement par cette société acquéreuse au sens de l'article L. 233-3 I du code de commerce).

En outre, les articles 212 bis et 223 B bis du CGI prévoient une limitation générale à la déductibilité des charges financières nettes, sous réserve de certaines exceptions. En vertu de l'article 212 bis du CGI, les charges financières nettes corrigées supportées par les sociétés françaises qui ne sont pas membres d'un groupe d'intégration fiscale ne sont déductibles de leur résultat imposable qu'à hauteur de 75 % de leur montant pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, lorsque le montant des charges financières de ces sociétés (nettes des produits financiers) dépasse 3 millions d'euros au titre d'un exercice. Conformément à l'article 223 B bis du CGI, des règles spéciales s'appliquent aux sociétés appartenant à un groupe d'intégration fiscale. La limitation de la déductibilité est alors déterminée sur la base du résultat imposable du groupe et s'applique à la somme corrigée des charges financières nettes supportées par les sociétés qui sont membres du groupe d'intégration fiscale au titre des sommes mises à disposition par des prêteurs qui ne sont pas membres de ce groupe, lorsque la somme des charges financières des sociétés membres du groupe (nette des produits financiers) dépasse 3 millions au titre d'un exercice.

Enfin, pour les exercices clos à compter du 25 septembre 2013, la déductibilité des intérêts versés à des parties liées au sens de l'article 39 (12.) du CGI est soumise à une nouvelle limitation en application de l'article 22 de la loi de finances pour 2014 : si le prêteur est une partie liée à l'emprunteur au sens de l'article 39 (12.) du CGI, l'emprunteur français doit démontrer, à la demande de l'administration fiscale française, que le prêteur est, au titre de l'exercice en cours, assujetti à raison des intérêts concernés à un impôt sur le revenu ou sur les bénéfices dont le montant est au moins égal à 25 % de l'impôt sur les sociétés déterminé selon les règles fiscales françaises de droit commun. Lorsque le prêteur est domicilié ou établi hors de France, l'impôt sur les sociétés déterminé en vertu des règles fiscales françaises de droit commun s'entend de celui dont il aurait été redevable en France sur les intérêts perçus s'il avait été domicilié ou établi en France. Des règles spécifiques s'appliquent lorsque le prêteur est une entité translucide au sens du droit fiscal français, un organisme de placement collectif relevant des articles L 214-1 à L 214-191 du code monétaire et financier (ce qui inclut les OPCVM et les FIA ainsi que les autres organismes de placement collectif tels que les SICAV et les SPPICAV avec un seul actionnaire) ou, sous certaines conditions, une entité similaire constituée sur le fondement d'un droit étranger.

Ces règles fiscales pourraient limiter la capacité du Groupe à déduire les intérêts sur sa dette supportée en France et donc accroître sa charge fiscale, ce qui serait susceptible d'avoir un effet négatif significatif sur sa situation financière et ses flux de trésorerie.

### **3.2.1.4.5 Le Groupe est éligible au Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi mis en place en France. Toutefois, des modifications de la loi ou de l'application des règles comptables connexes pourraient avoir une incidence défavorable significative sur l'étendue du bénéfice résultant de ce crédit d'impôt**

En décembre 2012, le gouvernement français a adopté un crédit d'impôt en faveur de la compétitivité et de l'emploi (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi, ou « CICE »), dans le cadre d'une politique globale de soutien à l'emploi et d'amélioration de la compétitivité de l'économie française. En vertu du CICE, les sociétés françaises recevront une subvention égale à 4 % des salaires bruts versés à certains salariés en 2013, 6 % des salaires bruts versés à ces salariés en 2014, 2015 et 2016 et à 7 % pour les salaires versés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le taux du CICE devrait de nouveau être de 6% pour les salaires versés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, conformément au projet de loi de finances pour 2018. Le montant du CICE est calculé à partir des salaires bruts versés au cours de chaque année civile aux salariés dont la rémunération n'excède pas 250 % du salaire minimum légal. Conformément aux modalités du régime CICE, le salaire brut est calculé sur la base des heures de travail normales et supplémentaires, sans prendre en compte les majorations de taux auxquelles ces heures supplémentaires ouvrent droit.

En vertu des règles comptables applicables à la date du Document de Référence, le Groupe est en mesure d'enregistrer le montant du CICE pour lequel il est éligible au titre des charges de personnel comme une réduction desdites charges. De ce fait, le CICE a eu un impact positif sur l'EBIT et l'EBITDA du Groupe, constaté dans les états financiers du Groupe pour l'exercice clos le 30 septembre 2017.

L'excédent du CICE au titre d'un exercice fiscal donné constitue une créance sur l'Etat qui peut être utilisée pour le paiement de l'impôt sur les sociétés que le Groupe doit acquitter au titre des trois années suivant celle au titre de laquelle elle est constatée. La fraction de l'avantage résultant du CICE qui n'aurait pas été imputée pour réduire l'impôt sur les sociétés pendant la période initiale de quatre ans, peut être recouvrée auprès du Trésor à l'issue de cette période.

Le Groupe estime cependant pouvoir monétiser de façon régulière, avec ou sans possibilité de recours, les créances liées à l'application du CICE avant la date à laquelle le paiement final de ces créances CICE doit lui être versé par le Trésor Public, comme il l'a réalisé au mois de juillet 2017 pour le CICE au titre de l'année 2016. Cette monétisation fournit au Groupe de nouvelles sources de liquidités dans le cas d'une monétisation avec recours ou une trésorerie nette supplémentaire générée par les activités opérationnelles dans le cas d'une monétisation sans recours. Toutefois, aucune garantie ne peut être donnée quant à la capacité du Groupe à poursuivre la monétisation de ses créances de CICE.

En outre, à la lumière des contraintes budgétaires actuelles en France, le gouvernement français peut décider à tout moment de changer sa politique et de limiter l'application du CICE, notamment en modifiant son assiette de calcul ou en le supprimant complètement. Il est ainsi prévu par le projet de loi de finances pour 2018 que le CICE soit supprimé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 et qu'il soit remplacé par un allégement de cotisations patronales. Il n'y a, par conséquent, aucune certitude que le Groupe continuera à bénéficier du CICE. Toute modification du CICE, y compris des changements dans les conditions ou les exigences que les entreprises doivent satisfaire afin de pouvoir s'en prévaloir ou dans le traitement comptable de celui-ci, pourrait entraîner la diminution ou la disparition de l'avantage procuré par le CICE sur les résultats d'exploitation du Groupe. Enfin, certains partenaires commerciaux du Groupe, tels que ses clients, ses fournisseurs et les concédants, peuvent décider de modifier les conditions tarifaires les liant au Groupe afin de partager les bénéfices du CICE, ce qui pourrait avoir un impact sur le chiffre d'affaires et les marges du Groupe et diminuer ou supprimer l'avantage du CICE.

### **3.2.1.4.6 Le Groupe est soumis à des risques liés à la fiscalité**

Le Groupe entend créer de la valeur à partir des synergies et de la puissance commerciale propres à un groupe multinational. Pour ce faire, l'organisation et le fonctionnement du Groupe doivent être structurés de manière appropriée tout en respectant les réglementations fiscales, généralement complexes, des pays dans lesquels le Groupe intervient. Par ailleurs, le régime fiscal appliqué à ses opérations, aux transactions intra-groupe ainsi qu'aux réorganisations peut parfois résulter d'interprétation des dispositions fiscales réalisées par le Groupe en raison de l'absence de doctrines fiscales claires ou définitives. Le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

remises en cause par les autorités fiscales compétentes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur sa situation financière ou ses résultats d'exploitation. De plus, les réglementations fiscales sont susceptibles d'être modifiées, et de nouvelles dispositions pourraient rendre plus difficile la restructuration des activités du Groupe dans des conditions satisfaisantes. Plus généralement, la non-conformité aux réglementations fiscales des pays dans lesquels le Groupe intervient peut le contraindre à payer des redressements, des intérêts de retards, des amendes ou des pénalités.

En outre, le Groupe peut enregistrer des actifs d'impôts différés dans son bilan, reflétant de futures économies d'impôt résultant d'écart entre le montant de l'impôt et l'évaluation comptable des actifs et des passifs ou de reports fiscaux déficitaires réalisés par des entités du Groupe. La réalisation de ces actifs dans les années à venir dépend des réglementations fiscales, des résultats de contrôles fiscaux éventuels et des résultats futurs des entités concernées. En particulier, conformément à l'article 24, I-1° de la loi de finances pour 2013 n° 2012-1509, en date du 29 décembre 2012, qui a modifié l'article 209, l'alinéa 3 du CGI, la fraction de déficits fiscaux, qui peut être utilisée pour diminuer la part du bénéfice imposable dépassant 1 million d'euros pour un exercice donné, a été réduite de 60 % à 50 % pour les exercices clos le 31 décembre 2012 et suivants. Au 30 septembre 2017, le montant des impôts différés actifs du Groupe s'élevait à 189 millions d'euros et la base d'impôts des pertes reportables disponibles pour imputation était de 360 millions d'euros. L'activation des reports déficitaires sur l'exercice clos le 30 septembre 2017 s'élevait à un montant de 114 millions d'euros. Toute réduction de la capacité d'utiliser ces avantages en raison de modifications des réglementations, de redressements fiscaux potentiels, ou de résultats plus faibles que prévus pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Les services offerts par le Groupe à ses clients sont soumis aux taxes sur la valeur ajoutée, aux taxes frappant les ventes et à d'autres taxes similaires. Les taux d'imposition peuvent augmenter à tout moment, et pourraient dans ce cas affecter l'activité et la demande de services, et ainsi réduire le résultat opérationnel du Groupe, ce qui aurait un effet défavorable sur les résultats d'exploitation du Groupe.

#### 3.2.1.4.7 Le Groupe est soumis à des réglementations multiples et complexes dans chacun des pays dans lesquels il intervient et le non-respect des exigences imposées par la loi ou d'autres dispositions réglementaires applicables pourrait l'exposer à des poursuites judiciaires, enquêtes et toutes autres sources de responsabilité ainsi qu'à des restrictions sur ses activités qui pourraient avoir une incidence défavorable significative sur ses activités

Le Groupe est exposé, du fait de la nature de ses activités, à de multiples normes locales, nationales et internationales. Les activités de restauration collective et de restauration de concession du Groupe sont toutes deux soumises aux normes applicables en matière de sécurité alimentaire et de préparation des aliments (voir la section 3.2.1.1.1 « Risque d'intoxication alimentaire collective » et la section 1.6.5.1 « Réglementation applicable en matière de sécurité alimentaire » du Document de Référence). Dans le cadre de son activité de *services*, le Groupe fournit, entre autres, des services de nettoyage à des entreprises dans des marchés fortement réglementés, notamment le marché de la Santé, qui représente un pourcentage important du chiffre d'affaires de l'activité de services, et l'industrie agroalimentaire. Compte tenu du caractère sensible de ces marchés, le Groupe se doit de respecter des normes de fonctionnement et d'hygiène plus strictes que dans d'autres marchés. Le Groupe ainsi que ses clients et fournisseurs présents dans ces marchés d'activités sont assujettis à des réglementations très détaillées et restrictives concernant la fourniture de ces services et la sécurité des installations. Tout non-respect de ces réglementations pourrait conduire le Groupe à encourir des amendes, perdre des contrats ou cesser ses activités.

Le Groupe est également soumis à des normes de sécurité en matière de lieux de travail et d'environnement. Les installations du Groupe sont susceptibles d'inspection à tout moment, et des allégations de non-respect de la réglementation peuvent entraîner des enquêtes longues et coûteuses. Ces normes, en Europe et aux États-Unis notamment, ont eu tendance à se multiplier, à devenir plus exigeantes au fil du temps et leur application est devenue plus rigoureuse. Si les normes en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe intervient sont renforcées à l'avenir, l'ampleur et le calendrier des investissements nécessaires pour assurer leur respect peuvent différer du calendrier prévu par le Groupe et peuvent réduire la

disponibilité des fonds du Groupe pour d'autres investissements. En outre, si les coûts de mise en conformité des activités du Groupe à l'égard des normes applicables continuent d'augmenter et que le Groupe est dans l'incapacité d'intégrer ces coûts supplémentaires dans le prix de ses services, de tels changements pourraient réduire sa rentabilité. Toute modification des normes ou des interprétations évolutives de celles-ci peut entraîner une augmentation des coûts de mise en conformité, des engagements d'investissements ainsi que d'autres obligations financières susceptibles d'affecter la rentabilité du Groupe.

### 3.2.1.5 Risques de marché

#### 3.2.1.5.1 Risque de change

Le Groupe opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, le Mexique et les États-Unis, représentaient plus de 26 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont 6,3 % pour le Royaume-Uni et 18,8 % pour les États-Unis. Les revenus et charges du Groupe sont facturés et encaissés dans les monnaies locales des pays concernés. Ainsi, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux de change des devises qui ont un impact comptable direct sur les comptes consolidés du Groupe. Cela se traduit par un risque de transaction sur ses revenus et charges en devises étrangères et un aléa sur la conversion en euro des bilans et comptes de résultat des filiales étrangères en dehors de la zone euro.

La sensibilité du Groupe à la variation des taux de change porte principalement sur :

- la variation de la livre sterling contre l'euro : une hausse ou une baisse de 5 % de la livre sterling contre l'euro par rapport au cours moyen constaté pendant l'exercice clos le 30 septembre 2017 (0,8717) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidé de respectivement 20 millions d'euros et 0,9 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 2017 (1,1050) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel

courant consolidés de respectivement 60 millions d'euros et 2 millions d'euros.

Le financement externe du Groupe est principalement libellé en euro, à l'exception des financements mis en place lors du refinancement de la dette Elior North America en mai et en juin 2015 notamment (i) les obligations émises par Elior dans le cadre d'un placement privé pour un total de 100 millions de dollars, (ii) la facilité I mise en place dans le cadre du Senior Facility Agreement pour un total de 100 millions, ainsi que (iii) les lignes de crédit revolving RCF 1 et 2 pour un montant total de 250 millions de dollars au 30 septembre 2015. Ces endettements sont couverts par les cash flow générés en dollars américains par Elior North America et par Áreas US (iv) la nouvelle facilité I mise en place dans le cadre du Senior Facility Agreement pour un total de 244 millions de dollars, le 20 juin 2016, afin, notamment, de refinancer une partie de la dette externe d'Áreas US.

#### 3.2.1.5.2 Risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») ainsi que sur le taux interbancaire offert à Londres (« LIBOR ») pour le dollar américain, majorés d'une marge applicable. L'EURIBOR et le LIBOR pourraient augmenter considérablement à l'avenir, entraînant une charge d'intérêts supplémentaire pour le Groupe, réduisant les flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limitant sa capacité à honorer le service de la dette attaché à certaines de ses dettes. Les dettes du Groupe ne contiennent pas de clauses l'obligeant à couvrir tout ou partie de l'exposition au risque de taux pour tout ou partie de sa dette.

Afin de gérer efficacement ce risque, le Groupe a conclu, par le passé, et prévoit de continuer à conclure lorsqu'il le jugera pertinent, des contrats de swap de taux d'intérêt et des contrats de plafonnement de taux d'intérêt (CAP). Ces contrats lui permettent d'atténuer, d'une part, le risque que les taux d'intérêt variables font peser sur la juste valeur de la dette à taux fixe du Groupe ainsi que, d'autre part, l'exposition de la trésorerie à la dette à taux variable du Groupe. Aucune garantie ne peut être donnée néanmoins quant à la capacité du Groupe à gérer de manière appropriée son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt à l'avenir ou à continuer à le faire à un coût raisonnable.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

L'endettement financier net consolidé du Groupe est constitué pour la totalité de dettes à taux variables. L'exposition nette au risque de taux au 30 septembre 2017, avant et après opération de couverture, est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)

Au 30 septembre 2017

	Placements financiers <sup>1</sup>	Endettement financier <sup>2</sup>	Exposition nette avant couverture		Instruments de couverture de taux <sup>3</sup>		Exposition nette après couverture		
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'1 an		7,2		75,1	0,0	67,9		0,0	67,9
De 1 à 5 ans				1 317,1	0,0	1 317,1		-1 338,6	0,0
Plus de 5 ans				384,0	0,0	384,0		0,0	384,0
<b>Total</b>	<b>0,0</b>	<b>7,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1 776,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1 769,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1 338,6</b>	<b>0,0</b>
									<b>430,4</b>

(1) Placements de trésorerie inscrits en valeurs mobilières de placement au bilan.

(2) Essentiellement dette syndiquée (i) de la Société et d'Elior Participations SCA, en euros et en dollars US au titre du Contrat de Crédit Senior, (ii) du placement privé en dollars américains, et (iii) du programme de titrisation.

(3) Couvertures fermes (SWAP), en euros et en dollars US, en place sur les exercices 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020.

Le pourcentage de la dette à taux variable couverte est égal à 75,7 %.

Compte tenu du poids respectif de la dette à taux fixe et de la dette à taux variable du Groupe, la sensibilité des frais financiers du Groupe à la hausse des taux d'intérêts est d'environ 5,6 millions d'euros par an pour une hausse de 1 % des taux d'intérêts. Cette sensibilité

tient compte des contrats de couverture actuellement en place, étant toutefois précisé que ces couvertures ont une durée limitée et ne couvrent pas les variations de taux d'intérêt jusqu'à la maturité des dettes concernées.

La sensibilité au risque de taux sur l'endettement financier du Groupe est détaillée comme suit :

(En millions d'euros)

Exercice clos le  
30 septembre 2017

	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation de +1 % des taux d'intérêts sur l'exercice	(5,6)	47,4
Impact d'une variation de -1 % des taux d'intérêts <sup>1</sup>	N/A	N/A

(1) Non significatif : non applicable si on tient compte des taux Euribor et Libor actuels.

### 3.2.1.5.3 Risque de liquidité

Le Groupe gère le risque de liquidité au moyen de réserves adaptées, de lignes de crédit bancaires et de lignes d'emprunt de réserve, en établissant des prévisions de flux de trésorerie et en surveillant les flux de trésorerie réels en les comparant aux prévisions,

ainsi qu'en essayant d'aligner au mieux les profils d'échéances des actifs et des passifs financiers.

Le tableau ci-après présente la ventilation des passifs financiers non-dérivés au 30 septembre 2017 par échéance contractuelle.

(En millions d'euros)

Au 30 septembre 2017

	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts moyen terme - Elior Group		168,0	384,0	552,0
Emprunts moyen terme - Elior Participations		952,6		952,6
<b>Sous-total dettes bancaires</b>	<b>1 120,6</b>	<b>384,0</b>	<b>1 504,6</b>	
Emprunt obligataire Elior Group (placement privé USD)		84,7		84,7
Emprunts et dettes financières divers <sup>1</sup>		84,9		84,9
Crédit-bail et location financière	15,0	25,5		40,5
Autres	60,2	1,5		61,6
<b>Sous-total autres dettes</b>	<b>75,1</b>	<b>196,5</b>		<b>271,6</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>75,1</b>	<b>1 317,1</b>	<b>384,0</b>	<b>1 776,2</b>

(1) Essentiellement dette résultant du Programme de Titrisation des Créances.

Le Groupe dispose également de lignes de crédit renouvelables qu'il peut tirer pour un montant total de 300 millions d'euros et 250 millions de dollars US. La disponibilité de ces lignes de crédit renouvelables est soumise à des *covenants* et d'autres engagements usuels (voir la section 4.7.1.2.2 « Passifs Financiers » du Document de Référence).

Pour plus d'informations sur les sources de liquidité du Groupe, voir la section 4.7.1 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du Document de Référence.

### 3.2.1.5.4 Risque de crédit et/ou de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risques de contrepartie

sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. Dans l'ensemble, la valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2016 et 2017, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe estime qu'il a une exposition très limitée aux concentrations de risque de crédit relatives aux créances clients. Les bilans des sociétés du marché restauration de concession du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés du segment restauration collective et des services, le nombre important et la forte dispersion des clients et des sites opérés rendent les problèmes de concentration du risque clients non significatifs au niveau du bilan consolidé du Groupe.

### **3 Gouvernement d'entreprise - RFA**

#### Gestion des risques

Le Groupe conclut des contrats de couverture avec des institutions financières de premier rang et considère actuellement que le risque de manquement par ses contreparties à leurs obligations est extrêmement faible, puisque l'exposition financière de chacune de ces institutions financières est limitée.

#### **3.2.1.5.5 Risques sur actions et autres instruments financiers**

À la date du Document de Référence, le Groupe ne détient aucun titre financier à part les titres des sociétés mises en équivalence et les titres de participations non consolidées. Par conséquent, le Groupe estime qu'il n'est pas exposé à un risque de marché sur actions et autres instruments financiers significatif.

#### **3.2.1.6 Assurance et gestion des risques**

##### **3.2.1.6.1 Assurances**

Le Groupe a souscrit des polices d'assurances de responsabilité civile générale et de dommages aux biens et pertes d'exploitation. Le Groupe ne s'assure pas contre certains risques opérationnels pour lesquels aucune assurance n'existe ou qui ne peuvent être assurés qu'à des conditions que le Groupe estime être déraisonnables. Il n'y a pas non plus de protection contre les risques liés au recouvrement des créances clients. Le Groupe souscrit régulièrement diverses polices d'assurances portant sur les véhicules à moteur. Le Groupe dispose de polices d'assurance couvrant la responsabilité civile de ses mandataires sociaux. Selon le Groupe, la couverture d'assurance existante, y compris les montants couverts et les conditions d'assurance, procure au Groupe une protection suffisante contre les risques encourus par le Groupe dans les zones où il intervient, prenant en compte les coûts de ces assurances et les risques potentiels pour la poursuite des activités. Toutefois, le Groupe ne peut garantir qu'il ne subira aucune perte ou qu'aucune action en justice ne sera intentée contre lui, qui ne s'inscrirait pas dans le champ de couverture des assurances existantes.

Le montant total des charges d'assurance supportées par le Groupe annuellement était de 22,5 millions d'euros sur l'exercice clos le 30 septembre 2017, dont 9,0 millions d'euros au titre des couvertures « *Workers Compensation* » aux États-Unis.

##### **3.2.1.6.2 Système de contrôle interne inadapté aux risques ou inefficace**

Le Groupe a mis en place des procédures détaillées de contrôle interne, aux fins d'anticiper et de gérer les risques auxquels il est exposé.

Exposé à des risques spécifiques liés à la sécurité et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire (tels qu'ils sont décrits à la section 3.2.1.1.1 « Risque d'intoxication alimentaire collective et risque d'accident du travail » du Document de Référence), le Groupe a mis en place dans chaque pays où il opère ses activités des procédures de contrôle interne à l'effet de s'assurer de la qualité des produits alimentaires utilisés pour la confection des repas et du respect des réglementations applicables en termes d'hygiène et de sécurité alimentaires. Le Groupe a également mis en place des procédures strictes permettant d'assurer la traçabilité des produits afin de se conformer à la réglementation européenne applicable. La volonté du Groupe de se conformer aux meilleures pratiques en matière d'hygiène s'est traduite par l'adoption et la mise en place opérationnelle, par le Groupe, des principes HACCP (voir la section 1.6.5.1 a. « Sécurité des aliments et hygiène » du Document de Référence).

Le Groupe est également exposé à des risques pouvant réduire la mobilité des voyageurs, tels que les attentats terroristes, les épidémies et les catastrophes naturelles (tels qu'ils sont décrits à la section 3.2.1.1.4 « Des événements indépendants de la volonté du Groupe réduisant la mobilité des voyageurs, tels que les attentats terroristes, les épidémies et les catastrophes naturelles, pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration de concession du Groupe » du Document de Référence). La diversité des activités du Groupe ainsi que la dispersion géographique de ces activités tendent néanmoins à atténuer l'impact potentiel de ce risque sur les résultats du Groupe.

Tel que détaillé à la section 3.2.1.2.1 « L'activité de restauration collective du Groupe est dépendante de fournisseurs clés et une perturbation de la chaîne d'approvisionnement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats » du Document de Référence, le Groupe est, pour certains produits, dépendant d'un petit nombre de fournisseurs clés de telle sorte qu'un problème d'approvisionnement chez ces fournisseurs pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats du Groupe. Néanmoins, ne dépendant pas de fournisseurs mondiaux, le Groupe estime que ce risque est fragmenté et ainsi atténué. Le Groupe a également mis en place des procédures visant à garantir une possibilité de substitution de fournisseurs pour

faire face aux situations d'urgence ou de crise. La dispersion géographique des activités du Groupe atténue encore ce risque.

Le Groupe est également dépendant de certains membres clés du personnel, et la capacité du Groupe à attirer, former et retenir le personnel qualifié est un élément important de sa réussite (voir la section 3.2.1.2.2 « Capacité à attirer, garder et motiver les hommes clés » du Document de Référence). Afin de renforcer la fidélisation de ses collaborateurs, le Groupe a mis en place un programme de gestion des talents qui permet d'identifier les managers clés et de suivre l'évolution de leur carrière.

L'acquisition d'entreprises cibles, notamment sur des nouveaux marchés, peut également représenter un risque pour le Groupe (voir la section 3.2.1.2.3 « Le Groupe est exposé aux risques liés à l'implantation sur de nouveaux marchés ou à l'acquisition d'entreprises ou cession d'entités opérationnelles qu'il pourrait réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie » du Document de Référence). Ce risque est néanmoins limité pour le Groupe par une politique d'acquisition sélective, concentrée sur des cibles présentant un fort potentiel de synergie et opérant dans des pays où le Groupe est déjà présent. En outre, le Groupe associe le plus souvent les dirigeants clés des sociétés acquises au succès de l'opération.

Le Groupe court également le risque de voir sa responsabilité engagée du fait de ses employés, notamment dans ses activités impliquant la manutention de produits alimentaires et l'accueil du public (voir la section 3.2.1.2.4 « Le Groupe peut voir sa responsabilité engagée du fait de ses employés » du Document de Référence). Afin de contenir ce risque, le Groupe a mis en place de nombreux programmes de formation à destination de ses employés, notamment concernant les questions relatives à la sécurité et à l'hygiène alimentaires et à l'accueil du public.

Le Groupe estime être exposé à un risque de non-renouvellement de ses contrats existants (voir la section 3.2.1.2.8 « La résiliation anticipée d'un nombre important de contrats clients ou la décision de clients de ne pas procéder au renouvellement des contrats pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration collective et de support services et de restauration de concession du Groupe » du Document de Référence). Le Groupe a adopté une politique volontariste pour atténuer ce risque en

mettant en place des équipes dédiées à la fidélisation et la rétention des clients. Ces équipes s'appuient sur des outils et des solutions (*Customers Relationship Management*) permettant de gérer la relation avec les clients. Ceci permet de diminuer les risques de résiliation ou de non-renouvellement des contrats et d'améliorer le taux de rétention des clients du Groupe.

Le Groupe est également exposé à un risque de contrepartie en cas de difficultés financières des clients du Groupe (voir la section 3.2.1.2.9 « Les difficultés financières des clients du Groupe peuvent le conduire à consentir des remises de dettes » du Document de Référence). Afin d'anticiper et de répondre à ce risque, le Groupe a mis en place des équipes spécialement dédiées au recouvrement des créances clients, permettant ainsi d'identifier très rapidement les retards de paiement, d'anticiper les risques d'insolvabilité et de prendre toutes mesures appropriées. Ces mesures vont de la simple relance à la résiliation du contrat dans les cas les plus graves.

Le Groupe estime, en outre, être exposé à deux risques spécifiques liés à son implantation dans de nombreux pays, et à sa dimension internationale (voir la section 3.2.1.2.11 « Les activités internationales du Groupe l'exposent à des risques spécifiques » du Document de Référence). Premièrement, le Groupe s'expose à ce que les équipes de dirigeants locaux ne se conforment pas aux réglementations qui leur sont applicables. Le Groupe estime néanmoins que la taille du Groupe dans chacun des pays dans lesquels il opère lui confère la capacité de mettre en place des systèmes de contrôle interne adaptés pour s'assurer du respect des dispositions juridiques, fiscales et sociales en vigueur. Deuxièmement, le Groupe peut être exposé aux instabilités politiques et sociales des pays dans lesquels il opère. Le Groupe estime néanmoins que ce risque est limité par le fait que le Groupe génère la majeure partie de ses revenus dans des pays politiquement et socialement stables, notamment au sein de l'Union Européenne et aux États-Unis.

Enfin, le Groupe estime être exposé à un risque de perturbation dans ses cuisines centrales qui pourraient avoir une incidence défavorable significative sur ses résultats. Le maillage de cuisines centrales sur les territoires dans lesquels le Groupe opère lui permet de contrôler ce risque et de limiter le risque de non-respect de ses engagements vis-à-vis d'un client en cas de fermeture temporaire d'une cuisine centrale.

## 3.2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

### 3.2.2.1 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été établie sous la responsabilité du président du conseil d'administration et fait partie intégrante du rapport du président au titre de l'article L. 225-37<sup>1</sup> du code de commerce. Il a été préparé avec l'appui de la direction financière groupe.

Ce rapport couvre la Société, ainsi que l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe. Les informations contenues dans ce rapport se décomposent de la façon suivante :

- diligences ayant sous-tendu la préparation de la description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- référentiel de contrôle interne retenu par Elior Group ;
- périmètre du contrôle interne du groupe ;
- organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

Le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable est dénommé ci-après « contrôle interne financier ».

#### 3.2.2.1.1 Diligences ayant sous-tendu la préparation de la description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été préparée sur la base des contributions de plusieurs directions, notamment les directions financière, juridique, des systèmes d'information, du contrôle interne et de l'audit interne.

Les différentes zones (elles-mêmes constituées de pays et de *business units*) ont également contribué activement à la description du système de contrôle interne dont il est fait état dans ce rapport.

Ce rapport a été rédigé par la direction financière groupe ; il a été validé par le directeur général. Le rapport ainsi que les diligences qui l'ont sous-tendu ont fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 1<sup>er</sup> décembre 2017 et a été présenté au conseil du 5 décembre 2017. Il a été approuvé dans son ensemble par le conseil d'administration lors de sa réunion du 24 janvier 2018.

#### 3.2.2.1.2 Référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques est fondée sur les cinq composantes du modèle de contrôle interne établi et diffusé par le « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission » (« COSO »), mis à jour en mai 2013 :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Ce modèle reconnu sur le plan international constitue le référentiel de contrôle du Groupe.

Conformément à la définition du « COSO Report », le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Ces objectifs couvrent les principaux aspects du contrôle interne et se définissent de la façon suivante :

- **objectifs liés aux opérations** : assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, en terme de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs ;
- **objectifs liés au reporting** : assurer la fiabilité, le respect des délais, la transparence du reporting interne et externe, financier et extra-financier ;
- **objectifs liés à la conformité** : assurer le respect des lois et règlements applicables à l'entité.

<sup>1</sup> Dans sa version antérieure à l'ordonnance du 12 juillet 2017, dans la mesure où les dispositions de cette dernière sont

applicables aux rapports afférents aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable, et non une assurance absolue, que les objectifs de l'entité seront atteints. Parmi les limites qui lui sont inhérentes, le contrôle interne ne peut éviter des jugements erronés ou de mauvaises décisions ou bien encore des événements externes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels.

### **3.2.2.1.3 Pérимètre du contrôle interne du Groupe**

Les principes et modalités de fonctionnement des systèmes de contrôle interne mis en place par la Société sont définis au niveau du Groupe et, au niveau des entités (zones, pays, *business units*) opérationnelles françaises et étrangères.

Par ailleurs, le système de contrôle interne s'applique à l'ensemble des activités du Groupe ou aux zones et *business units* concernés, que le management ait choisi de mettre directement en œuvre les activités opérationnelles ou qu'il décide de recourir à des prestataires externes.

Dans le cas particulier des filiales de très petite taille ou nouvellement acquises, un programme d'intégration a été établi afin de faciliter la convergence de leurs procédures avec celles en vigueur dans le Groupe et garantir un contrôle adéquat de leurs processus opérationnels, financiers et comptables.

### **3.2.2.1.4 Organisation générale du contrôle interne et de la gestion des risques**

Le présent rapport reprend les principaux dispositifs de contrôle en place au travers de chacune des composantes de contrôle interne prévues par le référentiel COSO.

#### **a) Environnement de contrôle du Groupe**

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation.

Le conseil d'administration et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne et les normes de conduites attendues. Il existe cinq principes associés à la composante « environnement de contrôle » :

- l'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques ;
- le conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne ;
- le management, agissant sous la surveillance du conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs ;
- l'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs ;
- l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne afin d'atteindre les objectifs.<sup>1</sup>

L'environnement de contrôle du Groupe est fondé sur un ensemble de dispositifs s'appuyant à la fois sur l'engagement de la direction et sur une culture de contrôle interne à tous les niveaux de responsabilité.

L'environnement de contrôle interne du Groupe s'appuie également sur les documents et dispositifs clés du Groupe qui structurent le fonctionnement des processus critiques du groupe et qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe :

- les valeurs du Groupe qui reprennent les engagements vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des collectivités et des actionnaires, et explicitent ce qu'est la philosophie du management et les principes sur lesquels est fondée son action ;
- les règles communes à l'ensemble des sociétés du Groupe édictées par le conseil d'administration et la direction générale. Ces règles précisent les dispositions applicables à la Société et à ses filiales françaises et étrangères contrôlées de façon exclusive notamment dans les domaines suivants :
  - désignation et délégation de pouvoirs applicables aux dirigeants et aux mandataires sociaux au sein du Groupe ;
  - modalités de rémunérations des cadres dirigeants ;

<sup>1</sup> COSO Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mises en œuvre et de pilotage – Traduction française

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

- investissements et engagements donnés (cautions, avals, garanties) ;
- communication financière du Groupe.

L'environnement de contrôle est adapté à la structure décentralisée du Groupe.

Plusieurs réseaux de responsables et de correspondants reliaient les dispositifs de contrôle définis par la Société dans ses différentes zones et *business units*, tels que le réseau de correspondants en matière de contrôle interne, d'auditeurs internes décentralisés, l'ensemble des interlocuteurs sécurité des systèmes d'information, de responsables sécurité/assurance.

#### b) Organes de gouvernance et environnement de contrôle

Comme pour toute entité, l'environnement de contrôle du Groupe est nécessairement influencé par l'organisation de sa gouvernance. Les éléments de contexte suivants, à la fois historiques, organisationnels et réglementaires, permettent de comprendre la nature de cette influence :

- le dispositif de contrôle interne du Groupe est la résultante de la stratégie, de la culture et des politiques générales du Groupe définies depuis son origine ;
- l'organisation de la gouvernance d'Elior Group est, au 30 septembre 2017, fondée sur la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général du Groupe, entre les mains du président-directeur général, Philippe Salle ; Cette organisation a été modifiée par le conseil d'administration de la Société en date du 26 juillet 2017, qui a décidé de modifier la structure de la gouvernance de la Société et de dissocier les fonctions de président et de directeur général, avec effet au jour du départ de Philippe Salle, soit le 31 octobre 2017 ;
- le comité d'audit, tenu par les missions qui lui incombent telles qu'elles sont définies dans le Code de commerce, s'assure de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques du Groupe relatifs aux activités opérationnelles et à la production de l'information comptable et financière. Le comité entend notamment le directeur de l'audit interne groupe et le directeur du contrôle financier groupe qui supervise le contrôle interne, il examine et revoit annuellement la cartographie des risques. Le comité donne en outre son avis sur l'organisation et les ressources de la direction de l'audit interne

groupe et affectées au contrôle interne groupe, il est également informé de leurs programmes de travail. Il est destinataire d'une synthèse périodique des rapports d'audit interne et des travaux du contrôle interne.

Il résulte de ces éléments de contexte une forte implication du conseil d'administration dans le déploiement de la stratégie, le suivi de la performance opérationnelle ainsi que le suivi des risques et du contrôle interne. La nature des ordres du jour du conseil et de ses comités sont le reflet de cette implication (cf. chapitre 3 « gouvernement d'entreprise - RFA »).

#### c) Répartition des rôles et responsabilités en matière de contrôle interne

L'organisation du contrôle interne au sein du Groupe est placée sous l'autorité du président-directeur général du Groupe, assisté du directeur financier groupe et du comité exécutif du Groupe, composé du président-directeur général du Groupe, du directeur financier groupe, du directeur général des activités de concessions « monde », du directeur général adjoint en charge de la stratégie, du développement, de l'innovation et des affaires publiques groupe et du directeur général d'Elior North America.

L'organisation juridique du Groupe (mandats sociaux) est en cohérence avec l'organisation opérationnelle et fonctionnelle. Au-delà de sa présence dans les conseils d'administration des sociétés qui composent le Groupe, la Société assure, par l'intermédiaire principalement de sa direction générale, une présence régulière dans les organes de gestion de ses entités opérationnelles.

Le Groupe est en particulier doté d'un système de délégations de pouvoirs formalisé par les directions juridiques des opérations de chaque zone pour l'ensemble de ses *business units*. De plus, les règles d'approbation du Groupe définissant les niveaux d'autorisation pour des engagements ou décisions impliquant la Société ou l'une de ses filiales ont été alignées avec l'organisation actuelle du Groupe. Ces documents sont complétés par les règles et politiques du Groupe qui définissent les orientations pour chacune des principales fonctions et processus critiques.

Le directeur financier groupe et le directeur de la communication groupe disposent également d'une délégation de pouvoirs formalisée par la direction juridique corporate.

#### **d) Politique de développement des ressources humaines - gestion des emplois et des compétences**

En matière de développement des ressources humaines, la nouvelle organisation mise en place au début de l'exercice vise à renforcer l'autonomie des zones dans chaque pays sur la gestion des compétences et le développement de carrière de leurs collaborateurs.

Seuls les membres des comités de direction des zones, soit environ un collectif de 120 collaborateurs, font l'objet d'un suivi par la direction talents du Groupe.

Chaque zone est donc en charge de la définition et la mise en œuvre de sa politique de développement des ressources humaines. Cependant, pour des raisons de coûts et d'optimisation de l'organisation, les différentes directions de ressources humaines des zones ont conservé un outil de gestion commun, « Elior Group Talents », administré centralement par le corporate.

Ce nouvel équilibre permet aujourd'hui à chaque direction des ressources humaines d'adapter sa politique de gestion des talents à ses priorités locales tout en s'appuyant sur un dispositif global.

En ce qui concerne la population des cadres dirigeants du Top 120, les différents processus de gestion sont définis par la direction talents groupe: programmes de formation, plans de rémunération court et long terme, revue des talents, plans de succession.

Cet ensemble d'actions a pour objectif d'aligner l'action des collaborateurs avec la stratégie du Groupe, de leur donner les moyens de réaliser le plan de transformation "Tsubaki 2020" avec leurs équipes et d'assurer la pérennité de management à la tête des différentes zones. Parallèlement, les équipes de formation des différentes zones et *business units* répondent aux besoins spécifiques de leurs collaborateurs par une offre de formation adaptée.

Elior Group encourage et accompagne la mobilité de ses collaborateurs entre ses différents marchés, activités et filières. Les règles et principes de la politique de mobilité interne ont été édictés dans un document destiné à l'ensemble des managers du Groupe. Les opportunités de postes sont répertoriées dans la bourse de l'emploi, Elior Group recrutement, et à compétences égales, une candidature interne est systématiquement privilégiée.

Enfin, Elior Group veille à l'équité interne et à la compétitivité externe des packages de rémunération de ses collaborateurs.

Les cadres dirigeants bénéficient d'un dispositif de bonus annuel. Ce dispositif vise à mobiliser les collaborateurs clés autour de l'ambition de développement d'Elior Group en accordant une part significative aux critères financiers d'EBIT, d'EBITDA et de free cashflow. Parallèlement, des critères de « feuille de route » sont définis par marchés afin de soutenir la réalisation des critères financiers, au travers, notamment, du contrôle de la trésorerie. Le dispositif se caractérise également par la fixation de seuils de déclenchement et la prise en compte de la « sur-performance » éventuelle de chaque collaborateur sur son périmètre d'action.

L'ensemble de ces dispositifs favorise la rétention des collaborateurs du Groupe, facilite le suivi et la reconnaissance de la performance et permet une allocation claire et à jour des responsabilités.

#### **e) Ethique et règles de conduites professionnelles**

Les collaborateurs du Groupe doivent mener à bien leurs activités professionnelles dans le respect des cinq valeurs de l'entreprise: responsabilité, reconnaissance des collaborateurs, excellence opérationnelle, innovation, fidélisation. Ces valeurs ont été définies et déployées grâce à une approche progressive et qualitative auprès d'un panel de managers représentant la diversité du Groupe.

Elles sont présentées à chaque nouvel entrant et sont rappelées sur le site intranet du Groupe.

Les principes d'éthique fondamentaux d'Elior Group illustrent une démarche volontariste traduisant les principes directeurs internationaux adoptés et reconnus par le Groupe : la déclaration universelle des droits de l'Homme, la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, le Global Compact des Nations unies et les objectifs de développement durable des Nations unies.

Les principes d'éthique abordent les thèmes de l'éthique au quotidien et de l'éthique du management, ils traitent également des relations avec les actionnaires et les pouvoirs publics ainsi que les relations avec les clients, les fournisseurs et les acteurs de la société civile.

Les principes d'éthique, traduits dans toutes les langues des pays où le Groupe est présent, ont été diffusés le 22 juillet 2016 après validation par le président-directeur général du Groupe et sont disponibles sur l'intranet et le site internet du Groupe.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

##### f) Prévention et gestion de la fraude et de la corruption

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « loi Sapin 2 ») est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2017. Elior ainsi que l'ensemble de ses filiales, au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du même code sont soumises aux dispositions de cette loi.

Des groupes de travail ont été constitués en vue de concevoir les procédures prévues à l'article 17.II de la loi Sapin 2 et de fixer les modalités d'application des mesures mentionnées dans le même article.

Les travaux de ces groupes ont porté notamment sur la rédaction d'un code de conduite et du régime disciplinaire correspondant, la mise en place d'un dispositif d'alerte interne, la réalisation d'une cartographie des risques de corruption, la définition des procédures de contrôles comptables, la rédaction d'un programme de formation et la mise en place de procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires.

Au sein d'Elior Group, un calendrier de déploiement des mesures et des procédures a été défini afin de respecter les dispositions légales, notamment en ce qui concerne la consultation des représentants du personnel en France, et dans l'attente des éventuelles recommandations émises par l'Agence française anticorruption.

La responsabilité du contrôle et de l'évaluation des mesures et procédures mises en œuvre a été confiée à la direction de l'audit interne groupe.

##### 3.2.2.2 Dispositifs de gestion des risques

L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Pour déterminer la manière dont les risques sont gérés, il convient donc de commencer par les évaluer. Le management tient compte des éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique susceptibles de l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Il existe quatre principes associés à la composante « évaluation des risques » :

- l'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation ;
- l'organisation identifie les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés ;
- l'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs ;
- l'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.<sup>1</sup>

Une présentation du cadre général de la gestion des risques et une description de chacun d'entre eux est faite dans le chapitre sur les facteurs de risque du Document de Référence.

##### 3.2.2.2.1 Organisation de la gestion des risques

Le Groupe a mis en place un dispositif de gestion des risques visant à identifier, évaluer, hiérarchiser et traiter de façon rationnelle les risques majeurs auxquels le Groupe est exposé, et à suivre cette exposition dans le temps. Il doit permettre la compréhension et l'intégration des aléas par les opérationnels dans leur gestion quotidienne, et de s'assurer de la mise en place de plans de couverture pertinents, de contrôles ou de mesures de suivi, en adéquation avec la stratégie et les objectifs du Groupe.

Ce dispositif permet au Groupe de décider des risques auxquels il peut s'exposer et de mieux les maîtriser, pour le bon déploiement de sa stratégie. Mis en œuvre par les opérationnels, animé par la direction financière groupe, et suivi par le conseil d'administration et son comité d'audit, le dispositif de gestion des risques est un élément clé de la gouvernance du Groupe.

Dans ce contexte, le processus de gestion des risques est organisé autour de trois piliers :

- l'établissement d'une cartographie des risques et des plans d'action correspondant au niveau du Groupe ;
- le contrôle des risques inhérents aux processus critiques au sein de chaque entité du Groupe faisant

<sup>1</sup> COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

- l'objet d'une évaluation permanente, pour certains d'entre eux avec l'aide d'experts extérieurs ;
- l'audit des processus et de certains risques transverses par la direction de l'audit interne Groupe.

Une **première** cartographie des risques Groupe a été menée au cours de l'année 2014. La cartographie des risques a par ailleurs été revue et validée par le comité exécutif et présentée au comité d'audit.

Les plans d'action sont mis en œuvre par les managers locaux sous la responsabilité des directions de zones ou fonctionnelles.

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une mise à jour et d'une auto-évaluation annuelle au niveau des zones du Groupe et les conclusions sont présentées au comité d'audit.

En septembre 2016, la direction du contrôle interne a réalisé une cartographie des risques à l'aide d'un outil de GRC (Governance, Risk & Compliance) déployé sur l'ensemble des activités du Groupe à l'exception des activités de restauration collective aux États-Unis.

Cette nouvelle cartographie, portant sur l'exercice 2015-2016, a été présentée au comité d'audit au cours du premier trimestre de l'année civile 2017.

Au cours de l'exercice clôturé, de nouveaux risques ont été identifiés comme prioritaires et ajoutés aux risques répertoriés dans la cartographie précédente. L'évaluation de l'ensemble des risques a permis d'établir une nouvelle cartographie pour l'exercice 2016-2017. Les activités de restauration collective aux Etats-Unis sont maintenant intégrées à cette démarche.

Au cours de l'exercice 2016-2017, un programme de lutte contre la fraude et la corruption a été déployé sur l'ensemble du Groupe. Des risques liés à la fraude et à la corruption ont été définis.

En février 2017 et en prévision de l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, une campagne d'auto-évaluation a été lancée sur l'ensemble d'Elior Group (à l'exception d'Elior North America).

A l'issue de cette campagne, la cartographie des risques de fraude et de corruption du groupe a été dressée et présentée au comité d'audit du 23 mai 2017.

L'outil de GRC d'Elior Group, permettant de réaliser les campagnes de contrôle interne et d'évaluation des risques, est actuellement déployé sur l'ensemble des

activités du groupe à l'exception des activités en Inde récemment acquises.

### 3.2.2.2.2 Gestion des risques assurables

La direction des assurances et de la prévention des risques groupe, rattachée à la direction financière groupe, a la responsabilité de mettre en place les couvertures d'assurance afin de préserver les intérêts du Groupe.

Elle est constituée d'une équipe centrale de deux personnes qui s'appuie sur un réseau de correspondants internes (métiers et/ou géographiques : correspondants assurance, responsables hygiène et sécurité, directeurs financiers, et externes (ingénieurs d'assurances).

Elle définit la politique d'Elior Group en matière de prévention des dommages aux biens et développe une politique de réduction des risques contractuels en collaboration avec les juristes des filiales au travers, notamment, de clauses de limitation de responsabilité ; elle arbitre entre la conservation (auto-assurance) au sein du Groupe des conséquences financières qui résulteraient de la survenance de certains types de risques et leur transfert au marché de l'assurance. Ce transfert est opéré via des programmes d'assurances internationaux standardisant pour une large part le transfert des risques aux assureurs et mutualisant l'achat de garanties dans le Groupe. Les principaux programmes d'assurances internationaux sont placés auprès d'assureurs présentant en 2017 une solidité financière supérieure ou égale à « A Stable » chez Standard & Poor's ou « Baa 1 Stable » chez Moody's.

Les programmes internationaux d'assurance du Groupe sont constitués de polices communes à l'ensemble des filiales (dont la responsabilité civile et les dommages aux biens / pertes d'exploitation) et de polices locales, intégrées ou non.

Les assurances dites de « Responsabilité Civile » couvrent les dommages causés aux tiers du fait de l'activité d'Elior Group, via des polices locales intégrées ou non intégrées, et via le programme du Groupe.

Les assurances dites de « Dommages » couvrent les dommages causés aux biens nécessaires à l'exploitation et les pertes d'exploitation qui seraient consécutives à un événement accidentel (incendie, dégât des eaux, évènement naturel...). S'agissant des dommages aux biens et pertes d'exploitation, les sites sont assurés par des polices locales intégrées ou non intégrées, et via le programme du Groupe.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

La direction des assurances et de la prévention des risques groupe effectue un recensement annuel des sites et des valeurs assurables dans le Groupe. Elle centralise l'ensemble des déclarations de sinistres faites par les correspondants assurance en France et met progressivement en place un reporting consolidé des sinistres survenus dans les filiales étrangères. Pour les sujets les plus significatifs et/ou répétitifs, une analyse des causes est réalisée en partenariat avec les assureurs.

La direction des assurances et de la prévention des risques groupe a développé plusieurs dispositifs de prévention des risques assurables :

1. diffusion de consignes de sécurité relatives aux risques opérationnels majeurs d'Elior Group, rédigées par les responsables sécurité du Groupe en partenariat avec les ingénieurs d'assurances (partage des bonnes pratiques) ;
2. organisation de visites de risques, sur une vingtaine de sites d'Elior Group chaque année, en France et dans les filiales étrangères, selon un planning défini par les assureurs eux-mêmes : chaque visite donne lieu à un rapport écrit qui comporte notamment des préconisations visant à améliorer la sécurité et/ou la conformité du site.

Lorsque cela est pertinent, ces préconisations sont érigées en bonnes pratiques et généralisées à l'ensemble d'Elior Group.

Enfin, en décembre 2016, dans le cadre de la démarche GRC, les bonnes pratiques relatives à la gestion des assurances ont été évaluées pour l'ensemble des activités du groupe (hors les activités de restauration collective aux USA).

Les conclusions de cette campagne ont été présentées au comité d'audit du 23 mai 2017.

#### 3.2.2.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle désignent les actions définies par les règles et procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable que les instructions du management pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs sont mises en œuvre. Les activités de contrôle sont réalisées à tous les niveaux de l'entité et à divers stades des processus métier. Elles peuvent également être mises en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information.

Il existe trois principes associés à la composante « activités de contrôle » :

- l'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- l'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs ;
- l'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs, et de procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles.<sup>1</sup>

Les activités de contrôle mises en place par le Groupe ont pour objectifs :

- de veiller à ce que l'activité de la Société, de ses filiales françaises et étrangères, et de leur personnel s'inscrive dans le cadre défini par les lois et règlements applicables, par les orientations données par la direction générale, et par les engagements et règles internes de la Société ;
- de prévenir et maîtriser les risques encourus par le Groupe, non seulement dans les domaines comptables et financiers, y inclus les risques d'erreurs ou de fraudes, mais encore dans les domaines opérationnels, pour protéger et préserver ses activités et plus généralement le patrimoine de la Société ;
- de produire dans les meilleurs délais des informations comptables, financières et de gestion, pour, d'une part, assurer la fiabilité et la pertinence, dans le cadre des normes et règlements applicables, de l'information financière communiquée aux actionnaires, et d'autre part, permettre un pilotage approprié du Groupe.

L'architecture du dispositif de contrôle interne, placée sous la responsabilité du président-directeur général du Groupe, se fonde sur une organisation en trois niveaux :

- le premier niveau de contrôle est exercé par chaque collaborateur et sa hiérarchie, en fonction des responsabilités qui lui ont été explicitement déléguées, des procédures applicables à l'activité qu'il exerce et des instructions communiquées ;

<sup>1</sup>COSO Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mises en œuvre et de pilotage – Traduction française

- le deuxième niveau de contrôle est du ressort de fonctions spécialisées, indépendantes des activités contrôlées ; ce deuxième niveau peut également être de la responsabilité de collaborateurs issus de fonctions opérationnelles, de support et de contrôle ;
- le troisième niveau de contrôle est constitué par la filière audit interne du Groupe, hiérarchiquement rattachée au président-directeur général Groupe, qui a pour mission de veiller en permanence au caractère performant et à l'application effective des deux niveaux de contrôle définis ci-dessus.

### 3.2.2.3.1 Hygiène et sécurité des aliments

Dans chaque pays où le Groupe est présent, les directions générales des opérations ont mis en place, sous l'égide de la direction générale du Groupe, des fonctions « achats » et « qualité » qui leur permettent d'assurer au mieux la sécurité des aliments au niveau de leurs activités. Ces fonctions définissent notamment la politique et les procédures de sécurité en matière d'hygiène et de sécurité des aliments qui doivent être mises en œuvre, les moyens permettant de vérifier leur application ainsi que les procédures d'alerte à suivre en cas de situation de crise.

En France, cette mission est assurée par une direction centrale unique indépendante des entités opérationnelles, la direction de la qualité et de la sécurité (« DQS »), composée de treize personnes, qui a pour mission de :

- maîtriser et sécuriser la qualité des approvisionnements tant pour les produits alimentaires que pour les produits non alimentaires ;
- définir les règles d'hygiène pour l'ensemble des sites et en vérifier l'application ;
- apporter l'expertise technique et scientifique pour gérer les dossiers avec les services officiels ;
- gérer les alertes produits ;
- garantir la pérennité des certifications qualités d'Elior Achats France (EAF).

La DQS est divisée en deux services : (i) le service qualité produits qui a pour mission de mettre en œuvre auprès des fournisseurs la politique de qualité et de sécurité des aliments du Groupe ; (ii) le service hygiène alimentaire qui est en charge d'assurer la sécurité des

aliments au niveau des restaurants et des sites du Groupe.

La DQS est certifiée ISO 9001 (depuis 1994), et ISO 22000 (depuis 2012).

Les filiales étrangères du Groupe ont également mis en place des systèmes de contrôle de sécurité sanitaire et alimentaire.

Grâce à cette organisation, le Groupe a déployé plusieurs outils afin de s'assurer de la qualité des produits servis sur l'ensemble de ses restaurants. Les dispositifs existants permettent de couvrir autant l'amont que l'aval de la production et de garantir ainsi un très haut niveau de sécurité.

#### a) Sécurité des aliments au sein de la chaîne d'approvisionnement

##### En France

Les activités d'Elior France sont certifiées ISO 22000, depuis avril 2015 :

- sélection et évaluation des fournisseurs et des produits alimentaires et non-alimentaires - périmètre certifié depuis fin 2012 ;
- gestion des alertes alimentaires - périmètre certifié depuis fin 2012 ;
- élaboration et formalisation des directives hygiène alimentaire et vérification de l'application de ces directives hygiène - périmètre étendu à toutes les activités d'Elior France en avril 2015.

Depuis 15 ans, le Groupe a mis en place en France une démarche formalisée de qualification et de suivi qualité des fournisseurs, sous la responsabilité du service qualité produits de la DQS.

Tout nouveau fournisseur doit être qualifié avant d'être référencé et cette qualification s'appuie sur :

- l'acceptation des spécifications générales Elior en matière de qualité et de sécurité des aliments par le fournisseur ;
- l'acceptation des spécifications qualité produits Elior par le fournisseur ;
- la réalisation d'un audit fournisseur (sur site et/ou documentaire selon l'activité du fournisseur).

Elior france a développé en France des grilles d'audit spécifiques à l'activité des fournisseurs alimentaires et

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

non alimentaires (distributeur, industriel, artisan, abattoir-découpe, production laitière, importateur, fournisseur de proximité), qui mettent l'accent sur les points clés de la maîtrise sanitaire des différents métiers. Le référentiel d'audit évolue en permanence en fonction des risques émergents. Les audits sont réalisés par des intervenants internes et externes, certifiés, reconnus pour leurs compétences (docteurs vétérinaires, ingénieurs chimistes, ingénieurs agronomes, etc.).

Par ailleurs, les fournisseurs font l'objet d'un suivi par le service qualité produits via un plan d'audits.

La planification annuelle des audits prend en compte les risques liés aux produits, l'historique de la collaboration avec le fournisseur ainsi que les événements marquants de l'année précédente.

Le service qualité produits a également mis en place un plan de contrôles des produits. La liste des produits contrôlés est établie en début d'année par chaque ingénieur produits sur les familles de produits dont il a la charge, selon un arbitrage multifactoriel : le risque alimentaire, la satisfaction client (réclamations, volumes...), les résultats des contrôles précédents et l'historique du fournisseur. Les paramètres analysés (organoleptiques, microbiologiques ou physico-chimiques) sont définis en fonction des attentes du Groupe, de la réglementation mais aussi de l'actualité. Chaque non-conformité détectée fait ensuite l'objet d'un suivi auprès du fournisseur.

Les résultats des audits fournisseurs et des contrôles produits sont enregistrés et conservés dans une base de données centrale, dénommée « Tableau de Bord Qualité » (« TBQ »). Le Groupe dispose ainsi d'un historique détaillé de plus de 15 ans sur ces audits, soit environ 2455 audits et plus de 23 000 d'analyses de matières premières. Chaque fournisseur se voit attribuer annuellement une note « qualité », calculée en fonction des résultats des audits et des analyses dont il a fait l'objet ainsi que sur sa capacité à réagir en cas de problème. En cas de note jugée insuffisante, le Service Qualité Produits se rapproche du service achats afin de définir les mesures correctives à prendre.

#### À l'international

Chaque zone du Groupe a mis en œuvre une démarche qualité allant du référencement de fournisseurs à la mise en place d'équipes dédiées à la démarche qualité, ainsi :

- En restauration de concession

Les directions des achats des zones gèrent le référencement des fournisseurs et la constitution de catalogues de produits. Les fournisseurs référencés, soit disposent de certification, soit font l'objet d'audits réalisés par le département achats ou des cabinets d'audits spécialisés.

De plus, pour une part importante de ses approvisionnements l'activité de concessions s'approvisionne auprès des fournisseurs référencés par les franchises avec lesquelles elle opère.

Ces franchiseurs soumettent leurs fournisseurs à des processus stricts pour garantir l'hygiène et la sécurité alimentaire.

#### - En restauration collective

En Europe, les directions des achats des zones gèrent le référencement des fournisseurs et la constitution de catalogues de produits. Les fournisseurs référencés, soit disposent de certification, soit font l'objet d'audits réalisés par le département achats ou des cabinets d'audits spécialisés.

Aux Etats-Unis, afin de sécuriser la chaîne d'approvisionnement, tant en termes d'hygiène et de sécurité des aliments qu'en termes de logistique, les approvisionnements sont concentrés sur un distributeur principal.

Enfin, l'ensemble des zones a mis en place :

- un processus de gestion des incidents fournisseurs qui font l'objet d'un suivi rigoureux et, lorsque nécessaire, de mesures correctives ;
- un processus de gestion des alertes alimentaires, ainsi qu'une veille réglementaire en la matière ;
- un processus d'information et de cohérence des pratiques relatives à l'hygiène au sein des différents sites qu'elles exploitent.

#### b) Sécurité des aliments et hygiène sur les sites de production

##### En France

Le service hygiène alimentaire (« SHA ») de la DQS a défini, en partenariat avec les opérationnels du Groupe, et pour la France des règles en matière d'hygiène au travers d'un système d'analyse des dangers et d'évaluation des risques fondé sur la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Le plan de maîtrise sanitaire (PMS) d'Elior France comprend une centaine de pages et est distribué dans l'ensemble des restaurants du Groupe en France. Pour chaque étape des

processus de fabrication et de vente, l'ensemble des dangers potentiels a été analysé et des mesures préventives y ont été associées. L'ensemble de ces mesures est repris sous forme de règles d'hygiène générales (locaux, personnel, nettoyage et désinfection) et de mesures d'hygiène spécifiques (stockage, décongélation, refroidissement, etc.). Le PMS d'Elior Groupe est régulièrement remis à jour par les experts hygiène en fonction de l'évolution des pratiques et de la réglementation. Des formations spécifiques sont également dispensées au personnel exécutant et à l'encadrement par des formateurs internes ou externes, afin de connaître les exigences réglementaires, d'identifier les points critiques et de comprendre les responsabilités de chacun.

Le SHA réalise la vérification de l'application de ces règles d'hygiène et de l'efficacité de ces dispositions au travers d'un système de surveillance confié à des laboratoires prestataires indépendants, accrédités Cofrac. Le suivi hygiène des sites comprend trois sortes de contrôles :

- des analyses microbiologiques sur produits finis, pour vérifier la conformité sanitaire des denrées proposées à la consommation ;
- des analyses de surfaces pour s'assurer de l'efficacité des actions de nettoyage ;
- des audits hygiène spécifiquement consacrés au suivi de l'application des règles d'hygiène et des enregistrements définis dans le manuel HACCP.

Le plan de prélèvements et d'audits est défini en fonction de l'activité des différents sites (nature et volume). Les résultats de ces audits et analyses sont enregistrés et conservés dans une base de données (dénommée « gedha »).

De plus, la DQS gère de façon centrale les alertes produits (blocage, retrait ou rappel de produits) et les suspicions « toxi-infections alimentaires collectives » (« TIAC »), en particulier avec les services officiels. Ce service peut alerter en temps réel les sites, au moyen de la messagerie électronique, d'un souci éventuel sur un produit et de l'obligation de le retirer de la consommation. Un numéro unique permet par ailleurs à l'ensemble du personnel d'Elior France de signaler rapidement au SHA toute anomalie.

#### À l'international

La sécurité alimentaire est garantie dans les différentes zones d'Elior Group par la mise en œuvre des bonnes pratiques existant en France, après adaptation aux réglementations locales. Ainsi :

- des audits sont régulièrement diligentés par les franchiseurs qui s'assurent que les sites respectent l'ensemble des règles d'hygiène et de sécurité alimentaire et de qualité exigées par les cahiers des charges des concepts déployés ;
- afin de vérifier le respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire, chaque zone a recours à des laboratoires indépendants pour pratiquer régulièrement des audits bactériologiques ;
- la veille réglementaire est assurée par les départements qualités des filiales. Ces derniers définissent également les procédures permettant de garantir la sécurité alimentaire et animent des réunions avec les équipes opérationnelles afin de les sensibiliser à ces thématiques ;
- en cas d'alerte alimentaire, les directions d'achats des zones gèrent la diffusion de l'alerte auprès de l'ensemble des sites opérationnels grâce à une mise à jour permanente du portefeuille de site ;
- tous les salariés en opération sont formés aux règles d'hygiène et sécurité alimentaire dès l'embauche aux moyens de session e-learning, d'affichage sur sites, et de programmes de formation spécifiques.

#### c) Campagne de contrôle interne

Au cours du mois de juin 2016, une campagne des bonnes pratiques en ce qui concerne la sécurité alimentaire a été réalisée sur l'ensemble du périmètre du Groupe d'alors (hors Elior North America) et a été présentée au comité d'audit d'Elior Group le 5 décembre 2016.

#### 3.2.2.3.2 Santé et sécurité au travail

Pour garantir la santé et la sécurité de ses salariés, le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années dans une politique volontariste pour réduire l'exposition aux risques. Cette politique se décline, notamment en France, par un accès à des formations spécifiques pour mieux comprendre, donc mieux maîtriser, les risques :

- **formation sécurité au travail** : plusieurs modules ont été créés pour aider les responsables de site à préserver la santé et la sécurité de leurs collaborateurs par la prévention et l'analyse des risques professionnels ;
- **formations incendie / évacuation** : dans un métier qui accueille du public et où la présence de flammes vives est constante, cette formation revêt une importance toute particulière ;

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

- **formation aux risques chimiques** : les salariés amenés à manipuler des produits lessiviels et des produits d'entretien sont formés à leur utilisation correcte pour garantir leur santé ;
- **formation gestes et postures** : pour se prémunir des troubles musculo-squelettiques, les salariés doivent apprendre à bien se positionner et à bien utiliser les équipements d'aide mis à leur disposition ;
- **formations spécifiques** : pour les salariés effectuant des tâches particulières, des formations habilitations électriques, CACES, sont obligatoires pour garantir leur sécurité avant toute intervention électrique ou manipulation d'engins motorisés ;
- **formations SST** : des Sauveteurs Secouristes du Travail sont formés régulièrement sur l'ensemble des restaurants ;
- **formation à la sécurité routière** : des formations spécifiques visant à mieux maîtriser son véhicule en toutes circonstances ont été mises en place pour les conducteurs effectuant de nombreux déplacement et pour ceux ayant eu un accident.

Elle est complétée par tout un dispositif pour améliorer les équipements de protection mis à disposition de chacun :

- participation à l'élaboration d'équipements de sécurité plus efficaces en collaboration avec les industriels (gants anti-chaleur, cutters sécurisés, chaussures avec un meilleur niveau d'adhérence,...). Spontex s'est ainsi vu remettre le prix APRIA en 2008 pour l'élaboration du gant « temp-cook » réalisé en partenariat avec le Groupe ;
- mise en place de contrôles et de tests auprès des futurs utilisateurs, avant référencement de l'ensemble des équipements professionnels de sécurité ;
- accès aux commandes de ces équipements via une base de données accessible par l'intranet ;
- réalisation des nouvelles tenues de travail du personnel avec des tissus respectant la norme Oeko-tex qui participe à la démarche fibre citoyenne : respect des normes de l'Organisation Internationale du Travail, des principes de précaution en matière d'environnement (consommations et rejets). Mais aussi absence de colorants et produits chimiques cancérogènes et absence de fibres allergènes.

Chaque *business unit* du Groupe en France dispose d'une direction sécurité attitrée qui a pour mission de déployer tous les outils de sécurité disponibles et de les adapter aux spécificités de son marché.

Elles utilisent une trame spécifique pour son « document unique d'évaluation des risques » (« DUER »). Cette trame comporte une pré-liste de risques (non exclusive) identifiés par les *business units* en tenant compte, notamment, des conseils et indications de l'INRS et des risques spécifiques liés à chaque environnement.

Une direction sécurité aux attributions comparables à celles rencontrées en France, existe également dans les zones d'Elior Group à l'étranger, à l'exception d'Areas en Amérique latine.

Les zones, à l'international, utilisent des équipements (ou référencent des fournisseurs d'équipements) qui tiennent compte des spécificités en matière de sécurité pour les utilisateurs.

Elles ont également mis en place à destination de leurs exploitations un processus de diffusion et de contrôle d'application des règles et réglementations en matière d'hygiène et de sécurité au travail.

A l'exception d'Areas en Amérique Latine, toutes les autres zones gèrent un processus d'identification et d'évaluation des risques sécuritaires pour le personnel sur chaque site d'exploitation et remettent à chaque salarié un « livret sécurité au travail ».

En juillet 2016, une campagne de contrôle interne ayant pour thème l'hygiène et la sécurité au travail a été menée par la direction du contrôle interne sur l'ensemble du Groupe d'alors (hors Elior North America). Les conclusions de cette campagne ont été présentées au comité d'audit du 5 décembre 2016.

#### 3.2.2.3.3 Contrôle financier des activités opérationnelles

La direction du contrôle financier groupe assure la cohérence des informations fournies tant au niveau interne (reporting mensuel, estimés, budgets) qu'au niveau externe et réalise une mission permanente de contrôle et de suivi des opérations, des investissements et du développement des activités du Groupe. Elle est rattachée à la direction financière groupe.

Les directions financières des *business units* et filiales du Groupe, qui regroupent les activités de restauration collective et de services ou de restauration de concessions dans chaque pays où le Groupe opère sont rattachées, au niveau hiérarchique, à la direction financière groupe qui coordonne leur action et au niveau fonctionnel, à leur direction générale.

Les directions financières des principales zones du Groupe ont édicté, sous l'égide de leur direction générale, des règles propres à leur périmètre opérationnel, qui découlent des règles du Groupe ou qui les complètent. Ces règles, formalisées dans des manuels diffusés sous format papier ou disponibles sur intranet, concernent notamment les aspects relatifs aux embauches et rémunérations, engagements de dépenses, investissements, pouvoirs et signatures bancaires, notes de frais et avantages en nature, au sein de leur organisation interne. Ces procédures, qui découlent des bonnes pratiques édictées par Elior Group et font l'objet de campagnes de contrôle interne régulières, sont périodiquement auditées par la direction de l'audit interne.

### **3.2.2.3.4 Dispositifs de contrôle interne liés aux systèmes d'information**

La direction des systèmes d'information groupe, rattachée au Président Directeur Général, est chargée de concevoir et de mettre en place la stratégie système d'information du Groupe, notamment les applications comptables et financières, et de veiller à la protection de l'information et à la continuité d'activité. Elle accompagne la transformation numérique du Groupe.

Les systèmes d'information des filiales étrangères du Groupe sont sous la responsabilité des directions des systèmes d'information de chaque zone. La direction des systèmes d'information groupe coordonne et assiste les mises en place et les évolutions des systèmes d'information comptables et financiers Groupe.

Les principes de coordination étroite d'une part et de séparation claire des rôles entre maîtrise d'œuvre par la direction des systèmes d'information et maîtrise d'ouvrage par les utilisateurs (direction du contrôle financier, direction financière des activités, directions des ressources humaines, directions opérationnelles...) d'autre part, sont appliqués dans le Groupe pour le développement de nouveaux systèmes d'information ainsi que pour l'actualisation des systèmes existants. Ceci permet de garantir autant que possible la bonne adaptation des systèmes aux besoins d'analyse, de contrôle et de pilotage des opérations.

Au sein de la direction des systèmes d'information groupe et en lien fonctionnel fort avec la direction de l'audit interne groupe, le responsable de la sécurité des systèmes d'information (« RSSI ») a mis en place la politique générale de sécurité du système d'information. Cette politique présente notamment les risques majeurs de sécurité des systèmes d'information et décrit les rôles du Comité de Pilotage Sécurité du Système d'Information présidé par le directeur financier

groupe avec la participation, notamment, du directeur de l'audit interne groupe et celle de responsables opérationnels.

Les initiatives suivantes ont été élaborées en partenariat avec la direction des systèmes d'information d'Elior Group :

- le directeur du contrôle Interne groupe a envoyé à l'ensemble des zones du Groupe un référentiel de bonnes pratiques « Système d'information ». Les réponses qui seront données à la campagne qui portera sur ce sujet permettront de cartographier l'application des bonnes pratiques Système d'information au sein du Groupe.
- le directeur de l'audit Interne Elior Group a défini un plan pluri annuel d'audit des systèmes d'information du Groupe ayant pour objectif de couvrir l'ensemble des activités internationales en 3 ans. Les conclusions de ces audits sont présentées au Comité de Pilotage Sécurité du SI.
- le RSSI Elior Group a conçu et déployé auprès des filiales un questionnaire d'auto-évaluation sécurité. Des audits de sécurité technique sont par ailleurs réalisés comportant des tests d'intrusion et une évaluation de la sensibilité des collaborateurs aux meilleures pratiques de sécurité.

Le programme de Sécurité des systèmes d'information du Groupe a été désigné comme un chantier stratégique au sein du schéma directeur des systèmes d'information d'Elior Group. Un budget dédié et une organisation renforcée permettent au RSSI d'exercer ses fonctions et de piloter les projets de transformation de ce programme. Les actions suivantes ont notamment pour objectif de limiter les risques portant sur le système d'information :

- un SOC (Security Operation Center) a été déployé sur les systèmes d'information partagés du Groupe en fin d'exercice. Cette nouvelle équipe a pour objectif de détecter au plus vite les incidents de sécurité afin d'y appliquer un plan de remédiation efficace et proportionné. Une attention particulière est portée sur les « cas d'usage » métiers élaborés en collaboration avec les directions métiers et la direction financière d'Elior Group.
- les procédures de continuité d'activité sont en place. Elles sont contrôlées régulièrement et testées annuellement en conditions réelles. De plus, les applications bénéficient de mesures de sauvegarde

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

externalisée permettant de garantir l'intégrité des données et un rétablissement rapide du service en cas de dysfonctionnement majeur. Les données des applications les plus critiques d'Elion Group sont dupliquées "à chaud" dans un Datacenter « miroir » afin d'assurer une disponibilité des services en cas d'incident. Les filiales étrangères sont responsables de la mise en place de leur propre système de reprise d'activité.

Un programme de protection des données sensibles, résolument axé sur la sécurité des données de moyen de paiement et des données personnelles a été initié sur l'exercice. Il comprend la définition de plans d'action de mise en conformité au standard PCI-DSS (Payment Card Industry - Data Security Standard) et au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Une campagne GRC d'auto-évaluation des bonnes pratiques à mettre en œuvre en ce qui concerne la gestion des systèmes d'information sera lancée sur l'exercice à venir.

#### 3.2.2.3.5 Procédures mises en place par la direction du financement et de la trésorerie Groupe (« DFTG »), rattachée à la direction financière du Groupe, pour la gestion des risques financiers du Groupe

La centralisation au niveau du Groupe des opérations de marché, sous la responsabilité de la DFTG, est appliquée à l'ensemble des filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale.

Cette centralisation a notamment pour objectif la maîtrise et l'amélioration de la gestion des risques financiers dans des conditions de sécurité optimale et au meilleur coût, ainsi que l'harmonisation des pratiques mises en œuvre.

De même, la DFTG a en charge la mise en place et la gestion des financements du Groupe (dette bancaire, financement obligataire, titrisation de créances...). Elle assure ainsi le financement des filiales contrôlées de façon exclusive, en particulier dans le cadre du fonctionnement de la centrale de trésorerie du Groupe. Ce mode de fonctionnement a notamment pour objectif la centralisation et la maîtrise des engagements financiers du Groupe et la réduction des coûts.

La DFTG négocie également des lignes de cautions pour le compte de filiales françaises et étrangères.

Un reporting mensuel d'endettement financier net du Groupe a été mis en place par la DFTG permettant le suivi et le pilotage de la liquidité du Groupe.

L'essentiel de l'endettement externe du Groupe étant centralisé au niveau de la société mère, l'endettement net consolidé peut être déterminé quotidiennement.

Au titre du périmètre d'activité du Groupe en France, la DFTG assure enfin une mission de gestion des flux bancaires, négocie les conditions bancaires et veille à leur bonne application. Elle accompagne les filiales étrangères dans l'organisation bancaire et la négociation des frais. Elle est également en charge, en coordination avec la direction des systèmes d'information du Groupe, de la mise en place des nouveaux outils informatiques visant à assurer la gestion quotidienne des flux de trésorerie, renforcer la sécurité des paiements et optimiser la facturation bancaire.

Enfin, la DTG gère les délégations de pouvoirs bancaires via un système dédié pour l'ensemble des *business units* du Groupe en France.

Afin d'assurer ces différentes missions, les équipes de la DFTG sont organisées en trois pôles : Engagements/Reportings, Cash Management/Administration Bancaire, Gestion des moyens de paiements/Administration des Systèmes d'Information. Un réseau de trésoriers est en place dans les principales zones du Groupe pour relayer les politiques et règles du Groupe dans les meilleures conditions.

L'organisation en place, alliée à l'utilisation d'un logiciel de gestion de trésorerie et d'un logiciel de gestion des moyens de paiement pour le Groupe, permet de disposer à tout moment d'une visibilité directe sur les positions de trésorerie dans les filiales.

Les principaux axes de travail de la DFTG en matière de contrôle interne sont les suivants :

**Prévention des risques de fraude** : un dispositif complet a été mis en place afin de limiter les risques d'utilisation frauduleuse des moyens de paiements en limitant notamment les virements papier et les chèques. Des règles de séparation des tâches strictes sont également appliquées à l'ensemble de l'équipe centrale et du réseau de trésoriers.

**Sécurité des transports de fonds** : le Groupe ne recourt qu'à des transporteurs de fonds professionnels, met en œuvre des dispositifs de protection avancé des fonds de caisse et de nouveaux outils d'encaissement sécurisés.

**Recherche des meilleures pratiques de gestion afin d'optimiser la sécurité des transactions et l'efficacité administrative** : la DFTG a pour objectif de rechercher et d'adopter les meilleures pratiques de la profession pour l'ensemble des processus gérés.

Au-delà des éléments d'information déjà mentionnés dans le présent rapport, cet objectif se traduit notamment par l'industrialisation des processus d'encaissements des flux permettant notamment une comptabilisation automatisée des écritures, la volonté de dématérialiser l'ensemble des moyens de paiement (CB, titres restaurants dématérialisés, virements électroniques), l'utilisation d'un logiciel de gestion des cautions et une veille active auprès de l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (« AFTE »).

En juin 2017, dans le cadre de la démarche GRC, une campagne d'auto-évaluation des bonnes pratiques en matière de gestion de trésorerie a été réalisée sur l'ensemble des activités d'Elior Group (à l'exception des nouvelles activités d'Elior en Inde).

Les conclusions de cette campagne ont été présentées au comité d'audit du 29 septembre 2017.

### **3.2.2.3.6 Sécurisation juridique des opérations**

La direction juridique corporate groupe, rattachée à la direction financière du Groupe, coordonne la mise en œuvre et le respect des règles de gouvernance au sein de la Société et de ses filiales, en assurant notamment le secrétariat du conseil d'administration de la Société et de ses comités spécialisés, ainsi que des différents organes de direction de ses principales filiales françaises et étrangères et en supervisant les juristes des autres filiales.

Chaque *business unit*, en France et chaque zone à l'international, dispose d'une direction juridique opérations interne ou d'un cabinet conseil externe. La mission de ces cellules est de veiller à la sécurité juridique des activités des filiales de leur périmètre.

En particulier, la cellule « juridique opérations » est en charge, de façon directe ou en support des directions locales, de la protection des actifs incorporels (notamment, marques, droits de concession) détenus par le Groupe. Elle veille au respect des lois et règlements et des règles internes du Groupe auxquelles sont soumises les activités d'Elior Group et ses filiales.

Les cellules « juridique opérations » des différentes zones interviennent de manière directe ou déléguée, en coordination des conseils externes, afin de sécuriser les aspects juridiques et contractuels des contrats importants et des acquisitions ou cessions de

participations et de gérer les contentieux présentant des enjeux significatifs au niveau d'Elior Group.

#### **3.2.2.4 Information et communication**

Dans le cadre de ses responsabilités en matière de contrôle interne et afin de permettre la réalisation de ses objectifs, toute entité a besoin d'un certain nombre d'informations. La communication est à la fois interne et externe et fournit à l'organisation l'information nécessaire à l'exercice de ses contrôles courants. La communication permet aux collaborateurs de comprendre les responsabilités liées au contrôle interne et leur importance pour la réalisation des objectifs.

Il existe trois principes associés à la composante « information et communication » :

- l'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne ;
- l'organisation communique en interne l'information nécessaire au bon fonctionnement du contrôle interne, notamment les informations relatives aux objectifs et aux responsabilités du contrôle interne ;
- l'organisation communique aux tiers les éléments qui peuvent affecter le bon fonctionnement du contrôle interne.<sup>1</sup>

Afin de recueillir et de diffuser une information pertinente qui permette à chacun d'assumer ses responsabilités, Elior Group s'appuie sur les dispositifs suivants :

- son organisation décentralisée et son système d'information qui sont des éléments facilitant la circulation des informations nécessaires aux prises de décision. Les directeurs fonctionnels et opérationnels sont ainsi responsables, chacun à leur niveau, de la diffusion des règles, politiques et procédures applicables dans l'ensemble du Groupe ;
- différents sites intranet et des bases documentaires qui permettent un partage des informations au sein du Groupe. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais encore des données extra financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles ;
- les activités de communication et de formation initiées par la direction financière du Groupe qui anime et coordonne le réseau des contrôleurs internes et auditeurs internes :

<sup>1</sup> COSO Référentiel intégré de contrôle interne – Principes de mises en œuvre et de pilotage – Traduction française

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

- elle assure la formation et l'intégration des nouveaux auditeurs ;
- elle communique régulièrement à différents niveaux de l'organisation (réunions au niveau des zones avec les directeurs financiers et des comités exécutifs notamment).

#### 3.2.2.5 Pilotage du contrôle interne dans le Groupe

Le référentiel de contrôle interne COSO précise que l'organisation procède à des évaluations continues ou ponctuelles, ou à une combinaison de ces deux formes d'évaluation pour s'assurer que chacune des cinq composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent.

Les constats sont évalués et les déficiences sont communiquées en temps voulu, les points importants étant signalés à la direction générale et au conseil d'administration.

Il existe deux principes associés à la composante « Pilotage » :

1. l'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent ;
2. l'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctives, y compris, le cas échéant, à la direction générale et au conseil d'administration.

Le pilotage du contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

#### 3.2.2.5.1 Conseil d'administration et comités spécialisés

Le conseil d'administration et ses comités spécialisés, et en particulier, le comité d'audit, veillent à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne du Groupe.

En particulier, parmi ses missions, le comité d'audit réalise un suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques relatifs à l'information financière et comptable. Dès lors, le comité d'audit doit s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, de l'identification, de la couverture et de la gestion des risques du Groupe

relatifs à ses activités et à l'information comptable et financière.

Le comité d'audit d'Elior Group doit régulièrement entendre le responsable de l'audit interne et réviser la cartographie des risques métiers. Le comité d'audit doit, en outre, donner son avis sur l'organisation du service et être informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Le comité suit également les travaux réalisés par la direction du contrôle interne et est destinataire des conclusions des campagnes de contrôle interne et des cartographies de risques réalisées régulièrement.

#### 3.2.2.5.2 Comité exécutif d'Elior Group

Le comité exécutif s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe, à travers :

- le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans l'ensemble du Groupe, et en particulier le suivi des plans d'action identifiés ;
- des présentations sur le contrôle interne qui sont régulièrement soumises au comité exécutif. En particulier, des présentations sur les risques de contrôle interne dans les zones, considérés comme prioritaires sont réalisées par les directeurs généraux de ces zones.

En lien avec les procédures de contrôle interne, le président-directeur général et le directeur financier du Groupe examinent et autorisent par ailleurs les projets concernant les contrats opérationnels significatifs en cours de négociation, aussi bien en France qu'à l'international, ainsi que les projets d'investissement qui y sont rattachés, selon une procédure Elior Group, dans la limite des pouvoirs fixés par le conseil d'administration.

#### 3.2.2.5.3 Directions générales des zones et directeurs fonctionnels du Groupe

Conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des directions générales des zones et des directeurs fonctionnels du Groupe.

Au sein des principales zones du Groupe, un réseau de « responsables contrôle interne » et un réseau « d'auditeurs internes » ont été constitués. Leur rôle consiste principalement à soutenir leur direction dans l'identification et le suivi des risques et accompagner la mise en œuvre des règles de contrôle interne du Groupe.

### 3.2.2.5.4 Direction du contrôle interne groupe

La direction du contrôle interne, hiérarchiquement rattachée à la direction du contrôle financier du Groupe est chargée de l'animation du processus de contrôle interne et du pilotage des travaux sur la construction du référentiel de contrôle interne global du Groupe.

Le Groupe a acquis en juillet 2015, un outil informatique de GRC (Governance, Risk and Compliance).

Cet outil est structuré de la manière suivante :

Un module "Référentiel" qui contient actuellement :

- un référentiel de bonnes pratiques groupe portant sur les domaines d'activité critiques (dix-huit domaines traités à fin 2017) que le Groupe doit gérer en permanence afin de préserver son modèle économique et la valeur de sa marque (ex : sécurité au travail, développement, hygiène et sécurité alimentaire...) ;
- un référentiel de programme relatif à la prévention et à la gestion de la fraude ;
- un référentiel d'actions de maîtrise portant sur les risques suivis par le comité d'audit du groupe

Un module « Risques » qui contient actuellement :

- un portefeuille de quinze risques recensés et suivis par le comité d'audit du Groupe
- un portefeuille de cinq risques (portant sur les domaines spécifiques de la fraude et de la corruption).

Une cartographie par catégorie de risques peut dès lors être établie en évaluation brute et en évaluation nette (intégrant l'impact des actions de maîtrises mises en place face à chaque risque) tant au niveau du Groupe que de ses zones et de ses *business units*.

Un module « Plans d'action » qui permet de suivre l'évolution des plans d'actions mis en place

Cet outil a été déployé sur les activités d'Elior Group, à l'exception, pour le moment, d'Elior India qui vient d'être créée, par la direction du contrôle interne et permet de gérer des questionnaires d'auto-évaluation complétés par les zones portant sur la conformité vis-à-vis des référentiels groupe ou sur le niveau de maîtrise des risques majeurs identifiés et suivis dans la cartographie des risques du Groupe.

L'outil de GRC a été déployé sur la zone Elior North America au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2017.

Depuis 2015, un réseau de correspondants de contrôle interne facilite et pérennise le déploiement du référentiel de contrôle interne du Groupe. Les correspondants sont les relais et interlocuteurs des différents experts concernés dans chaque zone et *business unit* et ont pour mission d'assurer la bonne utilisation du référentiel par les utilisateurs ainsi que le bon déroulement des campagnes d'auto-évaluation.

En outre, les correspondants de contrôle interne gèrent la mise à jour des plans d'action lancés par le management de la zone suite aux autoévaluations. Ces plans d'actions portent sur l'amélioration de pratiques de la zone vis-à-vis des attentes d'Elior Group.

Régulièrement, le comité d'audit est informé des travaux gérés par la direction du contrôle interne ainsi que des résultats des campagnes de contrôle interne effectuées sur l'ensemble des activités du Groupe (et qui portent, chaque mois, sur un référentiel particulier).

Au cours de l'exercice 2016-2017, neuf campagnes d'auto-évaluation du contrôle interne ont été réalisées dont les 3 dernières sur la totalité du périmètre Groupe (à l'exception d'Elior India) :

- une campagne portant sur l'application de trois bonnes pratiques relatives à «l'environnement de contrôle». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group est de 2,7 sur une échelle allant de 1 (non conforme) à 3 (totalement conforme) ;
- une campagne portant sur l'application de huit bonnes pratiques relatives au «contrôle budgétaire». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group est de 2,83.
- une campagne portant sur l'application de vingt-six bonnes pratiques relatives à «la comptabilité ». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group est de 2,73.
- une campagne portant sur l'application de trois bonnes pratiques relatives au «pilotage de l'information financière». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group (hors Elior North America et Elior India) est de 2,64.
- une campagne portant sur l'application de cinq bonnes pratiques relatives aux «assurances». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group est de 2,59.

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

- une campagne portant sur l'application de six bonnes pratiques relatives au « développement ». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group est de 2,58.
- une campagne portant sur l'application de trois bonnes pratiques relatives aux « CAPEX ». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group (Elior North America inclus et hors Elior India) est de 2,94.
- une campagne portant sur l'application de neuf bonnes pratiques relatives à la « gestion de la trésorerie ». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group (Elior North America inclus et hors Elior India) est de 2,76.
- une campagne portant sur l'application de treize bonnes pratiques relatives à la « gestion des ressources humaines ». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group (Elior North America inclus et hors Elior India) est de 2,79.

En ce qui concerne la gestion des risques deux cartographies ont été réalisées au cours de l'année fiscale. Une première, en février 2017, portant sur les risques de fraude et de corruption ; la seconde, en septembre 2017, ayant pour objet les quinze risques identifiés par le comité d'audit.

Dans l'outil GRC, les campagnes d'auto-évaluation sont commentées et documentées. La base de données de l'outil GRC est consultable par le département d'audit interne et les données sont communiquées aux commissaires aux comptes sur demande. Ceci leur permet de vérifier lors de leurs travaux l'exactitude des autoévaluations effectuées par les zones.

#### 3.2.2.5.5 Direction de l'Audit Interne groupe

La direction de l'audit interne Groupe joue un rôle clé dans l'évaluation et le renforcement de l'efficacité du dispositif de contrôle interne du Groupe.

Son organisation et ses missions sont définies par la Charte d'Audit Interne.

##### Vocation et rôles

La direction de l'audit interne groupe a pour vocation d'évaluer de manière indépendante et objective le degré de maîtrise des opérations à tous les niveaux du Groupe, en fonction du plan d'audit annuel approuvé par le conseil d'administration sur la recommandation du comité d'audit.

A ce titre, la direction de l'audit interne groupe assiste le management et l'aide à exercer efficacement ses missions en lui apportant des analyses, des appréciations, des recommandations de nature à améliorer la maîtrise des activités examinées.

Les missions de la direction de l'audit interne groupe portent sur l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des fonctions (processus) et des structures (unités, entités, services) du Groupe dans son périmètre consolidé. Dans ce périmètre, toutes les activités, processus, systèmes et entités du Groupe appartiennent au champ d'action de la direction de l'audit interne groupe.

Le périmètre d'intervention comprend tous les processus tant opérationnels, de support et de gestion que le gouvernement d'entreprise, les processus de gestion des risques et du contrôle.

Les activités significatives externalisées entrent également dans le champ de l'audit, étant entendu qu'il appartient aux services opérationnels d'organiser les conditions de réalisation d'audits à travers l'insertion de clauses d'audit dans les contrats de prestations. Le périmètre d'intervention de la direction de l'audit interne groupe ne couvre pas, en revanche, les activités des sociétés dans lesquelles Elior Group ne détiendrait qu'une participation minoritaire. Cependant, il revient au représentant d'Elior Group au conseil d'administration de telles sociétés, de s'informer sur l'état du dispositif de contrôle interne et d'alerter, si nécessaire la direction générale et la direction de l'audit interne groupe.

##### Construction du plan d'audit interne et reporting

Un plan d'audit interne prévoyant les missions récurrentes et spécifiques à réaliser est établi annuellement par la direction de l'audit interne groupe. Il s'appuie sur une analyse des risques de l'organisation.

Ce plan annuel est soumis à l'approbation de la direction générale ainsi que du comité d'audit.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport écrit destiné aux personnes auditées ainsi qu'à leur hiérarchie et la direction générale d'Elior Group. Le rapport comprend une évaluation des risques identifiés ainsi que des recommandations sur les mesures permettant d'atténuer ces risques.

Enfin, le directeur de l'audit interne groupe rend périodiquement compte auprès du président directeur général, du directeur financier groupe, dont il dépend

opérationnellement, et du comité d'audit de la réalisation du plan d'audit annuel et de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations émises par la direction de l'audit interne groupe.

#### **Organisation et ressources**

La direction de l'audit interne groupe est rattachée hiérarchiquement au directeur général.

Elle lui rend compte de son activité lors de réunions régulières. Le directeur de l'audit interne groupe travaille par ailleurs en collaboration avec le président du comité d'audit.

Les effectifs de la direction de l'audit interne groupe s'élèvent à 3 personnes au niveau central.

En plus de cette équipe centrale, il existe dans les principales zones des auditeurs internes rattachés aux directeurs généraux.

Ces effectifs représentent en moyenne 1,5 auditeur interne au sein de chaque principale zone du Groupe.

#### **Activité au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017**

La direction de l'audit interne groupe a effectué, pendant l'exercice, des missions au sein de 5 des 16 zones du Groupe, qui se décomposent de la manière suivante :

- audits de sites (cuisines centrales, concessions...) ;
- audits de processus (opérationnels, juridiques, financiers et comptables) ;
- audits de suivi liés aux plans d'audit interne antérieurs ;
- missions de conseil opérationnel auprès des zones et *business units* ;
- missions ad-hoc à la demande de la direction générale ;
- évaluation des pratiques de contrôle interne (sites) ;
- audits de conformité.

Dans le cadre des missions réalisées au sein des zones, la direction de l'audit interne groupe a fait appel à des consultants externes afin de tester l'efficacité des contrôles généraux informatiques. Ces missions réalisées sous la supervision du directeur de l'audit interne groupe sont venues renforcer le programme d'évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

#### **3.2.2.6 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable**

##### **3.2.2.6.1 Processus clés ayant une incidence sur la fiabilité de l'information financière du Groupe et de la société mère du Groupe**

Les principaux processus ayant une incidence sur la production de l'information financière, pour lesquels des contrôles clés ont été définis dans le cadre de l'analyse présentée ci-dessus relèvent des domaines suivants :

- finance (processus de clôture des comptes incluant le suivi des engagements hors bilan, processus de consolidation, gestion juridique et fiscale, gestion de la trésorerie) ;
- achats (de l'appel d'offres à la comptabilisation et au paiement des factures) ;
- ventes (de la prise de commande à la comptabilisation et à l'encaissement du chiffre d'affaires) ;
- informatique (gestion de la sécurité, notamment) ;
- paye et gestion des engagements sociaux ;
- engagement, financement et gestion des actifs immobilisés corporels et incorporels ;
- gestion des stocks (inventaires physiques, valorisation).

##### **3.2.2.6.2 Points clés du système de contrôle interne pour la production des informations financières publiées**

Des procédures spécifiques sont mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration des informations financières publiées, notamment :

- un système informatique comptable unique (SAP) adapté aux spécificités du Groupe et déployé sur la majorité des filiales sur la base d'un core modèle ;
- SAP est déployé sur toutes les activités de restauration collective et de services (exception faite des États-Unis) ainsi que sur les activités de concession en France, en Italie et en Allemagne ; le projet visant au déploiement de SAP sur les activités de concession en Espagne, au Portugal, aux États-

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

Unis, au Mexique et au Chili est en cours. En restauration collective, un projet de déploiement de SAP en Inde est en cours et un projet concernant les activités aux États-Unis est à venir ;

- un système informatisé de reporting financier et de consolidation pour l'essentiel interfacé avec le système comptable SAP, qui permet d'établir les états financiers du Groupe et de la société mère du Groupe ;
- un processus formalisé de remontée, d'analyse et de contrôle des autres informations publiées dans les documents annuels d'Elior Group (Document de Référence).

Ce dispositif est piloté par un comité d'information, composé des principaux responsables financiers du Groupe, qui vérifie, avant leur communication au comité d'audit du Groupe puis au conseil d'administration, le contenu des communications financières et rapports devant être publiés.

Parallèlement, au cours de l'exercice social, sous la supervision du directeur financier du Groupe, un projet dénommé « Nagame » a été mené par la direction du contrôle financier groupe en lien avec la direction des systèmes d'information groupe.

L'objectif de cette démarche est de doter le Groupe d'un outil prévisionnel permettant aux zones du Groupe de disposer de moyens mieux adaptés pour anticiper et réagir à court, moyen et long terme tout en permettant, au niveau des équipes *corporate* d'Elior Group, de consolider efficacement et rapidement les informations.

Avec l'aide d'un conseil externe, un cahier des charges a été établi lors de plusieurs ateliers et des outils proposés par différents éditeurs ont été testés.

A l'issue de cette première phase du projet, le logiciel de « Corporate Performance Management » (« CPM »), de l'éditeur Tagetik, a été retenu et acquis en novembre 2016.

Le module "free cashflow" a été déployé sur l'ensemble du Groupe en septembre 2017 ; pour les sociétés intégrées dans SAP, les données remontent automatiquement, pour celles qui ne le sont pas, les données sont saisies dans le module ce qui permet un suivi du free cashflow par les équipes *corporate* d'Elior Group.

La mise en place du module "budget et prévisionnel" au niveau de plusieurs zones du Groupe est prévue au cours de l'exercice à venir.

#### 3.2.2.6.3 Organisation et responsabilité dans la production de l'information comptable et financière

Les fonctions de consolidation (réalisée sur base semestrielle) et reporting du Groupe (réalisé sur base mensuelle), de gestion fiscale du Groupe, et d'établissement et de suivi des normes et méthodes comptables du Groupe sont exercées par la direction comptable et fiscale du Groupe, sous la supervision du directeur financier groupe.

La direction du contrôle financier groupe, composée, outre la direction elle-même, de quatre contrôleurs expérimentés responsables chacun du suivi de zones spécifiques, est responsable en particulier de l'analyse et de la validation des données de reporting mensuel, ainsi que du suivi et de l'instruction des dossiers d'investissements significatifs. La direction du contrôle financier groupe anime par ailleurs la communauté des directions financières et des contrôleurs financiers grâce au lien hiérarchique des directeurs financiers avec la direction financière du Groupe. Elle fixe enfin les principales règles budgétaires et de reporting et s'assure du déploiement et de la bonne compréhension des politiques comptables et de la cohérence des informations fournies au sein du Groupe.

L'outil de consolidation utilisé par le Groupe est SAP BFC (ex Magnitude). Son exploitation et sa maintenance sont effectués au sein de la direction comptable du Groupe et il est déployé sur l'ensemble du Groupe, à l'exception d'Elior North America, acquis en avril 2013 et traité actuellement comme un palier de consolidation. L'équipe centrale de consolidation se compose de trois personnes expérimentées, en reporting et en système d'information. Chacune agit sur son périmètre d'entités consolidées et est responsable d'une partie des travaux centraux de consolidation et de reporting, l'équipe étant néanmoins organisée pour être polyvalente et autonome pour les travaux centraux. Les sujets techniques et les opérations complexes de consolidation sont traités par le directeur comptable groupe, en lien avec la direction fiscale, l'équipe de consolidation et la direction du contrôle financier groupe. Les directeurs comptables, les responsables comptabilité générale de chaque *business unit* et les membres des centres de compétence SAP constituent le relais stable de la direction comptable et fiscale du Groupe pour l'application de la politique comptable et fiscale du Groupe, la supervision des clôtures comptables, des contrôles fiscaux et des audits légaux.

Chaque business line (restauration collective et services d'une part et concession d'autre part) dispose d'un centre de compétence SAP, placé sous la responsabilité

du DSI de la business line, qui est au service des utilisateurs en accompagnant leurs demandes d'évolution du système pour mieux répondre à leurs besoins, tout en respectant les procédures du Groupe en matière de production de l'information comptable et financière.

### **3.2.2.6.4 Processus d'élaboration de l'information comptable et financière**

La direction comptable et fiscale groupe centralise les données comptables et produit les états financiers de la société mère et du Groupe.

#### **Processus budgétaire**

La direction du contrôle financier groupe assure la conduite et la maîtrise du processus budgétaire, des reportings mensuels et du suivi des engagements et projets d'investissements. La direction générale peut décider, sur cette base, de lancer tout plan d'action approprié. Le suivi de gestion est effectué par l'intermédiaire du réseau des contrôleurs de gestion dans toutes les zones du Groupe.

Des revues de performances mensuelles sont réalisées et sont susceptibles de déclencher la mise en œuvre de plans d'actions visant, par exemple, à l'amélioration de la rentabilité d'une activité, en particulier par une revue détaillée des contrats présentant une marge insuffisante au regard des attentes du Groupe, l'accélération de son développement commercial, la meilleure maîtrise de ses investissements ou de la gestion de ses besoins en fonds de roulement. Par ailleurs, une attention particulière est apportée, lors de ces revues de performance, aux coûts des fonctions « support » et à l'optimisation de ceux-ci.

Le rapprochement permanent des résultats de gestion avec les résultats issus de la consolidation statutaire permet de contrôler la fiabilité de l'information financière.

Le système de reporting et le processus budgétaire sont unifiés sous le logiciel SAP BFC pour l'ensemble du Groupe. Le processus budgétaire démarre chaque année en avril avec la communication des hypothèses budgétaires macro-économiques de la part de la direction générale et de la direction du contrôle financier du Groupe (notamment inflation générale, inflation sur les matières premières alimentaires et hausse des salaires). Les zones adaptent les hypothèses budgétaires, examinent les enjeux, les risques et opportunités qui leurs sont propres et présentent leur projet de budget en juillet selon un format standard. A l'issue de ces présentations, une feuille de route est

établie pour chaque zone afin de recenser les plans d'actions nécessaires pour atteindre les objectifs. Les budgets sont approuvés par le conseil d'administration d'Elior Group à la fin du mois de septembre et intégrés dans le logiciel SAP BFC.

#### **Commissaires aux comptes**

Dans le cadre de la certification de ses comptes annuels, Elior Group a recours depuis de nombreuses années à un collège unique de commissaires aux comptes dont les travaux recouvrent la totalité des filiales consolidées et les travaux de consolidation avec une répartition proche de 50/50.

Ce collège est composé de deux commissaires aux comptes, KPMG et PWC, qui interviennent directement, ou indirectement au travers de leurs correspondants ou bureaux locaux, lors des principales échéances que sont la clôture des comptes consolidés annuels et semestriels. Ils procèdent à la revue et à la certification des comptes en normes locales et des liasses de consolidation aux normes Groupe. Ils établissent un rapport d'audit, présenté lors des réunions de synthèse dans les principales filiales auxquelles assistent des membres de la direction comptable et fiscale du Groupe.

Ils procèdent également, lors des interventions pour les périodes intermédiaires à une revue des procédures, à une identification et à une évaluation des risques, ils peuvent aussi prendre connaissance des évaluations de contrôle interne et de risques contenues dans la base de l'outil GRC déployé par Elior Group et les rapprocher de leurs propres évaluations

Les risques et les processus visés par ces revues, effectuées sur base de rotations annuelles, sont ceux les plus susceptibles d'avoir une incidence sur les comptes des sociétés du Groupe.

### **3.2.2.6.5 Processus de diffusion aux tiers de l'information comptable et financière**

La direction des relations investisseurs, créée au sein de la direction financière groupe au début de l'exercice 2014-2015, s'assure que la communication financière est toujours fondée sur les principes d'égalité de traitement de l'information, sur l'obligation de porter à la connaissance du public tout fait susceptible, s'il est connu, d'avoir une influence sur le cours de bourse, sur l'obligation de donner une image exacte, précise et sincère de la situation financière du Groupe.

La direction générale est responsable en dernier ressort des informations données aux marchés, lorsque celles-

### 3 Gouvernement d'entreprise - RFA

#### Gestion des risques

ci sont sensibles et non publiques ; elle doit donc les valider.

Un processus de validation est donc mis en place, avec un comité (« Disclosure Committee ») adapté à la nature de la publication. Ce Disclosure Committee est composé du directeur général groupe, du directeur financier groupe, du directeur de la communication Groupe, de la directrice du service de presse groupe, de la directrice

des relations investisseurs groupe et du directeur juridique groupe, si nécessaire.

Afin de mettre à disposition des tiers une information comptable et financière complète et détaillée, le site internet d'Elior Group dispose d'une rubrique « Finance » qui contient, notamment, tous les documents mis à disposition au titre de l'information réglementée.

Paris, le 24 janvier 2018

Gilles Cojan  
Président du conseil d'administration<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gilles Cojan a été coopté administrateur puis nommé président par le conseil d'administration du 26 juillet 2017, avec effet au 1er novembre 2017.

### 3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Elior Group et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

**Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce.

#### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 26 janvier 2018

KPMG Audit IS  
François Caubrière, Associé

PricewaterhouseCoopers Audit  
Anne-Laure Julienne, Associée  
Eric Bertier, Associé

## 3.4 SALARIÉS

### 3.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les politiques de rémunération et avantages annexes d'Elior Group s'inspirent des meilleures pratiques du marché dans chaque pays, avec un souci constant d'équité interne et de compétitivité externe.

Ces politiques s'appuient sur une cartographie des postes qui permet de définir des principes de rémunération ou d'attribution d'avantages en fonction de la filière métier et du niveau de responsabilité et d'importance du poste. La pesée des postes permet également de réaliser des diagnostics internes et de comparer chaque année les pratiques du Groupe à celles du marché à travers la réalisation d'enquêtes de rémunérations.

Les postes sont répartis en 4 grandes catégories, à savoir «*executives*», «*senior managers*», «*managers*» et «*contributeurs clés*». Chaque catégorie est subdivisée en classes pour permettre une gestion fine en fonction du niveau.

La politique de salaire de base des catégories «*executives*», «*senior managers*» et «*managers*» est définie au regard des pratiques locales de chaque pays - via les enquêtes salariales annuelles. Un positionnement cible est défini pour chaque classe et partagé avec tous les marchés. La grille de référence d'Elior 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 eux vocation à sécuriser la réalisation des objectifs financiers. La plupart des dispositifs intègrent la notion de seuil de performance, certains d'entre eux récompensent la surperformance.

### 3.4.2 RELATIONS SOCIALES

Au niveau européen, un comité d'entreprise européen a été mis en place. Il est régulièrement informé de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe.

Au niveau français, le comité de Groupe qui a été mis en place est l'instance privilégiée d'information des représentants du personnel et syndicaux des filiales françaises. Une commission spécialisée, créée au sein de ce comité, se consacre particulièrement à l'examen des données du tableau de bord social.

Au niveau des filiales et/ou d'unités économiques et sociales en France, les relations sociales s'articulent, selon les cas, au travers :

- des comités centraux d'entreprises, des comités d'entreprise, des comités d'établissements ;

- des comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ;
- des délégués du personnel ;
- de diverses commissions de suivi d'accords collectifs ou plans d'actions.

Un dialogue social constructif est également présent au niveau du Groupe et/ou dans ses diverses filiales avec les représentants des diverses organisations syndicales, lequel se concrétise par de nombreux accords collectifs sur des thématiques diverses et variées (notamment prévoyance, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, qualité de vie au travail, égalité professionnelle homme-femme, accords intergénérationnels).

### 3.4.3 ACCORDS DE PARTICIPATIONS ET D'INTÉRESSEMENT

#### 3.4.3.1 Accords de participation

En France, la mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises qui emploient au moins 50 salariés dégageant un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail. À ce titre, des accords de participation ont été conclus dans les principales filiales françaises du Groupe.

Dans les autres pays du Groupe, de tels dispositifs n'ont pas été mis en place à ce jour.

#### 3.4.3.2 Accords d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer plus étroitement, au

moyen d'une formule de calcul, les salariés de manière collective à la marche de l'entreprise et plus particulièrement à ses résultats et performances par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du code du travail. A la date du Document de Référence, la grande majorité des sociétés du Groupe n'ont pas mis en place de dispositif d'intéressement.

#### 3.4.3.3 Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés

Le Groupe a mis en place, en 2016, des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites dont les principales caractéristiques sont décrites à la section 3.1.6.3 du Document de Référence.

# 4

## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2016-2017

<b>4.1</b>	<b>Analyse de l'activité et des résultats consolidés</b>	225
4.1.1	Variations de périmètre	226
4.1.2	Partenariat Elior Group et alain ducasse	227
4.1.3	Modification de la présentation du reporting par segments opérationnels à compter de l'exercice 2015-2016	227
4.1.4	Chiffre d'affaires	227
4.1.5	Achats consommés	231
4.1.6	Charges de personnel	232
4.1.7	Autres frais opérationnels	234
4.1.8	Impôts et taxes	235
4.1.9	EBITDA	235
4.1.10	Amortissements et provisions opérationnels courants	237
4.1.11	Autres produits et charges opérationnels non courants	237
4.1.12	Charges et produits financiers nets	238
4.1.13	Impôts sur les résultats	238
4.1.14	Résultat des activités abandonnées	238
4.1.15	Résultat net part du Groupe et bénéfice net par action	238
4.1.16	Résultat net part du Groupe ajusté	239
<b>4.2</b>	<b>Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017</b>	240
4.2.1	Flux de trésorerie liés à l'activité	240
4.2.2	Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	241
4.2.3	Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	243
4.2.4	Incidence de la variation des taux de change et autres variations	244
4.2.5	Free cash-flow	244
<b>4.3</b>	<b>Bilan consolidé du Groupe</b>	245
<b>4.4</b>	<b>Événements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2017</b>	246
<b>4.5</b>	<b>Principaux franchissements de seuils à la hausse intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017</b>	247
<b>4.6</b>	<b>Résultat social et dividende</b>	249
<b>4.7</b>	<b>Situation financière et trésorerie du Groupe</b>	250
<b>4.8</b>	<b>Perspectives d'avenir</b>	258
<b>4.9</b>	<b>Comptes consolidés 2016-2017 et annexes</b>	259
<b>4.10</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2016-2017 - RFA</b>	327
<b>4.11</b>	<b>Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2017</b>	331
<b>4.12</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2016-2017 - RFA</b>	346
<b>4.13</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	349

## 4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2016-2017 - RFA

### 4.1 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 421,9</b>	<b>5 896,0</b>
Achats consommés	(1 981,8)	(1 823,5)
Charges de personnel	(2 802,0)	(2 618,5)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(9,4)	(4,3)
Autres frais opérationnels	(1 028,2)	(888,8)
Impôts et taxes	(82,0)	(67,3)
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	2,9	3,2
<b>EBITDA comptable</b>	<b>521,5</b>	<b>496,8</b>
Amortissements et provisions opérationnels courants	(188,7)	(153,0)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	(22,9)	(13,0)
<b>Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées</b>	<b>309,9</b>	<b>330,8</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(52,1)	(49,5)
<b>Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées</b>	<b>257,8</b>	<b>281,3</b>
Charges et produits financiers nets	(61,6)	(63,0)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>196,2</b>	<b>218,3</b>
Impôt sur les résultats	(77,9)	(73,5)
Résultat des activités abandonnées	(1,2)	(6,3)
<b>Résultat de la période</b>	<b>117,1</b>	<b>138,5</b>
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	3,4	3,2
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>113,7</b>	<b>135,3</b>
Résultat net par action (en euros)	0,66	0,78
Résultat net part du Groupe ajusté	175,7	180,9
Résultat net par action ajusté (en euros)	1,02	1,05

### **4.1.1 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE**

*Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017*

Elior North America (anciennement Trusthouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux Etats-Unis, a procédé à l'acquisition respectivement en octobre 2016, en janvier 2017, en avril 2017 puis en juillet 2017 des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine :

- Abigail Kirsch est une société basée à New York spécialisée dans les activités de banqueting et de restauration évènementielle.
- Corporate Chefs est une société basée à Haverhill dans le Massachusetts spécialisée dans les repas haut de gamme fraîchement cuisinés pour les marchés de la restauration d'entreprise et de l'enseignement. Crée en 1987, la société Corporate Chefs est présente dans huit états du nord-est des Etats-Unis.
- Lancer Hospitality est une société basée à Mendota Heights dans le Minnesota principalement dédiée à la restauration collective de sites culturels, de parcs d'attractions et d'établissements scolaires dans le centre et le nord-ouest des Etats-Unis.
- Design Cuisine, fondée en 1978, est une société de prestation de service pour les événements haut de gamme basée à Washington.

Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine réalisent un chiffre d'affaires total annuel d'environ 171 millions de dollars.

En Europe, et avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2016 :

- Elior Ristorazione filiale de restauration collective d'Elior Group en Italie a procédé à l'acquisition de la société Hospes qui opère essentiellement en restauration d'entreprises dans le nord de l'Italie, et
- Serunion, filiale de restauration collective d'Elior Group en Espagne et au Portugal a procédé à l'acquisition de la société Hostesa qui opère essentiellement sur les marchés de la restauration en enseignement et dans les maisons de retraite en Catalogne et dans la région de Valence.

Ces acquisitions représentent un chiffre d'affaires annuel total d'environ 30 millions d'euros.

Waterfall, filiale de restauration collective d'Elior Group au Royaume Uni a procédé à l'acquisition de la société Edwards & Blake qui opère essentiellement sur

les marchés de la restauration en enseignement. Edwards & Blake réalise un chiffre d'affaires annuel total d'environ 20 millions de livres.

Enfin, Elior India a acquis au second trimestre de l'exercice la totalité des activités de MegaBite ainsi qu'une participation majoritaire de 51% dans la société CRCL, ces deux acquisitions sont localisées en Inde - MegaBite Food Services à Bangalore et Bombay et CRCL à Chennai. Le chiffre d'affaires total de ces deux sociétés est de l'ordre de 27 millions d'euros en année pleine. Ces acquisitions ont été finalisées en février 2017 et elles sont intégrées dans les comptes du Groupe de l'exercice clos le 30 septembre 2017 depuis le 1<sup>er</sup> avril 2017.

Ces acquisitions ont contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à hauteur de 145 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 10 million d'euros.

*Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016*

Elior North America (anciennement Trusthouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux Etats-Unis, a procédé aux acquisitions successives en octobre et novembre 2015 des sociétés Cura Hospitality (basée à Pittsburg en Pennsylvanie) et ABL Management (basée à Baton Rouge en Louisiane). Cura, ABL et la société Starr Restaurant Catering Group, acquise en août 2015 et opérant principalement à New York et à Miami, sont toutes trois consolidées par intégration globale, à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2015 pour Starr et Cura, et à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2015 pour ABL. En juin 2016, Elior North America a également acquis la société Preferred Meals (basée près de Chicago en Illinois) qui est consolidée à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016. Ces quatre sociétés représentent un chiffre d'affaires annuel total de l'ordre de 375 millions de dollars US en restauration collective respectivement sur le marché des entreprises et dans les sites de prestige (Starr), des maisons de retraite et en milieux hospitaliers (Cura), de l'enseignement et du pénitentiaire (ABL) et de l'enseignement (Preferred Meals). Ces acquisitions ont contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à hauteur de 191,1 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 10,5 millions d'euros.

Elior UK, filiale de restauration collective d'Elior Group au Royaume-Uni, a procédé à l'acquisition de la société Waterfall Catering Group (basée à Warrington dans le nord de l'Angleterre). Waterfall Catering Group réalise

un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 70 millions de livres en restauration collective et opère sur les marchés de l'enseignement, de la santé et des services sociaux, et de l'entreprise. Cette acquisition est consolidée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016 et elle a contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à hauteur de 8,6 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 1,0 million d'euros.

Elior Concessions Gares, filiale de restauration de concession d'Elior Group, a procédé à l'acquisition de

la société Autogrill Restauration Service, renommée par la suite Areas Restauration Services, qui détient des concessions de restaurants dans les gares en France où elle réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de l'ordre de 50 millions d'euros. Cette acquisition est consolidée à compter du 1<sup>er</sup> mai 2016 et elle a contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à hauteur de 25,5 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur 1,8 millions d'euros.

### 4.1.2 PARTENARIAT ELIOR GROUP ET ALAIN DUCASSE

A effet au 30 mars 2017, et dans le cadre du partenariat stratégique signé au cours de l'exercice précédent avec le Chef Alain Ducasse, Elior Group a transféré au Groupe Ducasse le contrôle de ses activités opérées par Areas France et Europe du Nord dans les musées français.

Cette opération s'est traduite par l'apport à la société Ducasse Développement de 60% des titres de la société Areas Développement Musées qui est la nouvelle holding de ces activités. Cette opération s'est traduite par la comptabilisation d'une plus-value nette de 3,6 millions

d'euros enregistrée au sein du « résultat net des activités non poursuivies ».

Les 40% des actifs, des passifs et des résultats des activités conservés par Elior Group dans la société Areas Développement Musées et ses filiales continuent d'être présentés au sein des activités abandonnées ou détenues en vue de la vente dans les états financiers consolidés.

### 4.1.3 MODIFICATION DE LA PRESENTATION DU REPORTING PAR SEGMENTS OPERATIONNELS A COMPTER DE L'EXERCICE 2015-2016

Suite à la montée à 100% dans le capital d'Areas en juillet 2015 et à la réorganisation des activités du Groupe qui a suivi, la présentation du reporting par segments opérationnels est comme suit depuis l'exercice clos le 30 septembre 2016 :

- les deux segments de reporting correspondants aux activités sont : restauration collective et

services d'une part et restauration de concession - désormais opérée dans l'ensemble du Groupe sous la marque Areas - d'autre part ;

- chaque activité est présentée selon deux segments géographiques, la France et l'international.

### 4.1.4 CHIFFRE D'AFFAIRES

#### 4.1.4.1 Analyse du chiffre d'affaires et détermination du taux de croissance organique

La croissance organique entre une période financière et une période antérieure comparable est déterminée par le Groupe en calculant la croissance du chiffre d'affaires en excluant :

- (i) les effets des changements de périmètre de consolidation des acquisitions, cessions et transferts en activités détenues en vue de la vente réalisés

pendant chacune des périodes comparées tel que décrit ci-après

- 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 ;

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

- pour ce qui est des acquisitions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises entre la date d'entrée dans le périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n ;
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n-1, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant l'exercice n-1 ; et
- pour ce qui est des cessions réalisées pendant l'exercice n, est considéré comme un effet de « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées entre la date tombant un an avant la sortie du périmètre de consolidation des activités en question jusqu'à la fin de l'exercice n-1.

En revanche, quand le Groupe analyse et compare des périodes qui ne sont pas des exercices comptables (par exemple des semestres), l'impact des changements de périmètre de consolidation est déterminé comme suit :

- pour ce qui est (i) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) des acquisitions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du « changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités acquises pendant la période n ; et
- pour ce qui est des (i) des cessions réalisées pendant l'exercice comptable n-1 mais après la fin de la période n-1 et (ii) les cessions réalisées pendant l'exercice comptable n mais avant le début de la période n, est considéré comme effet du

« changement de périmètre de consolidation » le revenu généré par des activités cédées pendant la période n-1

- (ii) l'effet de la variation des taux de change tel que décrit ci-après

L'effet de la variation des taux de change sur la croissance du chiffre d'affaires du Groupe est la différence entre (i) le chiffre d'affaires constaté pour la période n et (ii) le chiffre d'affaires constaté pour la période n calculé aux taux de change applicables pour la période n-1. Les taux de change applicables pour une période sont calculés selon la moyenne des taux quotidiens pour cette période.

### 4.1.4.2 Evolution du chiffre d'affaires du groupe

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe a augmenté de 525,9 millions d'euros, soit 8,9%, passant de 5 896,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 6 421,9 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Les entrées de périmètre concernent les acquisitions de sociétés consolidées réalisées par Elior Group aux USA (Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality and Design Cuisine), au Royaume-Uni (Edwards & Blake), en Italie (Hospes), en Espagne (Hostesa) et en Inde (MegaBite et CRCL), aux dates indiquées au paragraphe 1.1 ci-dessus.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du chiffre d'affaires consolidé par activité ainsi que la répartition de la progression du chiffre d'affaires entre croissance organique, changements du périmètre de consolidation et impact de la variation des cours de change pour chaque activité et par segment opérationnel principal, séparément et pour l'ensemble du Groupe.

(en millions d'euros)	12 mois 2016-2017	12 mois 2015-2016	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecarts de change	Variation totale
France	2 171,2	2 162,9	0,3%	0,1%	0,0%	0,4%
International	2 476,5	2 065,1	2,2%	19,4%	(1,6)%	19,9%
restauration collective et services	4 647,7	4 228,0	1,2%	9,5%	(0,8)%	9,9%
France	671,7	657,1	(1,9)%	4,1%	0,0%	2,2%
International	1 102,5	1 010,9	9,4%	0,0%	(0,3)%	9,1%
Concessions	1 774,2	1 668,0	5,0%	1,6%	(0,2)%	6,4%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 421,9</b>	<b>5 896,0</b>	<b>2,3%</b>	<b>7,3%</b>	<b>(0,6)%</b>	<b>8,9%</b>

La progression de 8,9% par rapport à l'exercice précédent s'explique par la croissance organique de 2,3% sur la période - affectée par l'impact des sorties volontaires de contrats pour 1,3% -, par la croissance externe de 7,3% et par les variations négatives des taux de change pour 0,6%.

Concernant les sorties volontaires de contrats, un suivi est effectué mensuellement de la performance des contrats qui ont dégagé au cours de l'exercice précédent une marge jugée insuffisante par rapport aux critères de rentabilité du Groupe. Si, au bout de quelques mois, les plans d'actions et/ou renégociations n'ont pas donné les résultats attendus, la décision peut être prise de sortir de ces contrats, sachant qu'une analyse au cas par cas est systématiquement réalisée pour éviter notamment tout impact négatif pouvant résulter de la décision de mettre

fin à un contrat. Les critères de rentabilité retenus sont cohérents avec les objectifs de rentabilité communiqués au marché.

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international atteint 56% pour l'exercice 2016-2017, contre 52% pour l'exercice 2015-2016. Les Etats-Unis représentent 19% du chiffre d'affaires total du groupe.

Le tableau ci-après présente, pour les six principaux marchés du Groupe, la répartition du chiffre d'affaires consolidé, ainsi que les taux de croissance constatés au cours de l'exercice.

(en millions d'euros)	12 mois 2016-2017	12 mois 2015-2016	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecarts de change	Variation totale
entreprises	2 069,7	1 944,5	1,2%	6,6%	(1,4)%	6,4%
enseignement	1 396,4	1 139,4	1,0%	21,8%	(0,2)%	22,6%
santé	1 181,6	1 144,1	1,3%	2,2%	(0,3)%	3,3%
restauration collective et services	4 647,7	4 228,0	1,2%	9,5%	(0,8)%	9,9%
autoroutes	585,7	592,8	(1,3)%	0,0%	0,1%	(1,2)%
aéroports	798,1	724,5	10,5%	0,0%	(0,3)%	10,2%
ville et loisirs	390,4	350,8	4,0%	7,7%	(0,3)%	11,3%
restauration de concession	1 774,2	1 668,0	5,0%	1,6%	(0,2)%	6,4%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 421,9</b>	<b>5 896,0</b>	<b>2,3%</b>	<b>7,3%</b>	<b>(0,6)%</b>	<b>8,9%</b>

#### 4.1.4.3 Restauration collective et services

Le chiffre d'affaires des activités restauration collective et services progresse de 420 millions d'euros, soit +9,9% par rapport à l'exercice précédent, pour s'élever à 4 648 millions d'euros en 2016-2017. Il représente 72% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La croissance organique de 1,2% est affectée par la politique de sortie volontaire de contrats non ou peu profitables en Europe pour 1,5% et par un effet calendaire défavorable estimé à 1,0%.

Les acquisitions ont généré un chiffre d'affaires de 402 millions d'euros - dont 268 millions d'euros aux Etats-Unis - représentant une croissance externe de 9,5%.

L'effet de l'évolution des taux de change est de -0,8%.

**En France**, le chiffre d'affaires s'élève à 2 171 millions d'euros. La croissance organique ressort à +0,3%, après prise en compte des sorties volontaires de contrats pour environ 1,0% et d'un effet calendaire défavorable estimé à 1,4%.

- Le marché entreprises bénéficie du niveau soutenu de développement et d'une hausse du ticket moyen qui compensent l'effet jour défavorable.
- Le chiffre d'affaires de l'enseignement est stable par rapport à l'exercice 2015-2016. L'accélération de la croissance organique au 4<sup>ème</sup> trimestre, tirée par le démarrage de nouveaux contrats, est affectée par un effet jour extrêmement défavorable, essentiellement au second semestre.

- Sur le marché de la santé, les donneurs d'ordres sont sous forte pression en raison des politiques menées par les pouvoirs publics. Cet environnement difficile entraîne une plus grande sélectivité dans les réponses aux appels d'offres et la sortie volontaire de certains contrats.

A l'international, le chiffre d'affaires progresse de 19,9% pour s'établir à 2 476 millions d'euros. La croissance organique est de 2,2%, affectée par les sorties volontaires de contrats en Europe pour environ 2,0%. La croissance externe provenant des acquisitions génère une croissance supplémentaire de 19,4%, principalement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, tandis que l'effet de change est négatif de 1,6%.

- En Espagne, la bonne performance en entreprises et en enseignement est principalement tirée par un développement soutenu.
- Aux Etats-Unis, la forte croissance organique bénéficie du démarrage de nouveaux contrats sur tous les marchés.
- En Italie, le chiffre d'affaires est affecté par l'effet calendaire défavorable au second semestre et par les sorties volontaires de contrats, notamment dans l'enseignement et la santé.
- Le Royaume-Uni bénéficie de la montée en puissance de nouveaux contrats, notamment en santé au 4<sup>ème</sup> trimestre.

#### 4.1.4.4 Restauration de concession

Le chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession progresse de 6,4% par rapport à l'exercice 2015-2016 pour s'établir à 1 774 millions d'euros. Il représente 28% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe sur la période.

La croissance organique est de 5,0%. Les variations de périmètre et l'évolution des taux de change entraînent des évolutions respectives de +1,6% et de -0,2% du chiffre d'affaires.

**En France**, le chiffre d'affaires progresse de 2,2% par rapport à la même période de l'exercice précédent pour s'établir à 672 millions d'euros, dont 4,1% au titre de la croissance externe.

- Le marché autoroutes recule principalement en raison du non-renouvellement de certains contrats ainsi que des travaux de rénovation de sites dont les contrats de concession ont été renouvelés.
- Le chiffre d'affaires du marché aéroports recule sur la période. La perte du contrat des points de ventes de restauration rapide des terminaux E et F de Paris-Charles-de-Gaulle n'affecte plus la base de comparaison depuis le mois de février 2017, mais la chute du trafic à Orly-Sud, consécutive à une nouvelle affectation des compagnies aériennes sur les différents

terminaux d'Orly, ainsi que la fin de la concession de l'aéroport de Nice Terminal 2 depuis juin 2017 pèsent sur le chiffre d'affaires.

- Le marché ville et loisirs progresse essentiellement grâce au démarrage de nouveaux contrats dans les gares et à l'impact en année pleine de l'acquisition de points de ventes en mai 2016, en dépit de la fin de contrats dans les parcs d'exposition.

**A l'international**, la croissance de 9,1% porte le chiffre d'affaires à 1 103 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017. La croissance organique s'élève à 9,4% sur la période, tandis que les variations de change entraînent une baisse de 0,3% du chiffre d'affaires consolidé.

- Le marché autoroutes bénéficie de la hausse du trafic dans la péninsule ibérique, particulièrement au Portugal, et de l'ouverture d'aires en Allemagne, qui compensent largement la fermeture de certaines aires en Italie.
- Le marché aéroports bénéficie de tendances positives d'évolution du trafic, notamment au Mexique, en Espagne, au Portugal et aux Etats-Unis, ainsi que de l'ouverture de nouveaux points de vente en Espagne (Bilbao, Fuerteventura, Ibiza), au Portugal (Faro), aux Etats-Unis (Los Angeles) et au Mexique.

#### 4.1.5 ACHATS CONSOMMES

Ce poste a augmenté de 158,3 millions d'euros, soit de 8,7%, passant de 1 823,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 1 981,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017.

(en millions d'euros et % de CA)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
<b>Achats consommés</b>		
restauration collective et services	(1 493,5)	32,1%
restauration de concession	(511,9)	28,9%
corporate	23,6	-
<b>Total</b>	<b>(1 981,8)</b>	<b>30,9%</b>

Le tableau ci-dessous présente la valeur des achats consommés par activité pour les périodes indiquées ci-après ainsi qu'en pourcentage du chiffre d'affaires de chaque activité.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

### 4.1.5.1 Restauration collective et services

Les achats consommés de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 137,1 millions d'euros, soit 10,1%, passant de 1 356,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 1 493,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Cette augmentation est principalement observée sur Elior North America dont les acquisitions d'Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine ont contribué à hauteur de 101,0 millions d'euros, et dans une moindre mesure sur Elior UK avec l'acquisition d'Edwards & Blake pour 28,3 millions d'euros. Sur le périmètre stable, les achats consommés ont augmenté en lien avec la croissance d'activité.

Le poste achats consommés est resté stable sur la période en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, à 32,1% pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 mais le ratio hors acquisitions s'améliore légèrement: il est en amélioration significative pour les activités de restauration collective à l'international en raison de mesures de gestion mais aussi de changements intervenus dans le mix des contrats (en particulier au Royaume-Uni où la fin du contrat d'approvisionnement Tesco a contribué à une amélioration significative du ratio achats consommés en terme de pourcentage du chiffre d'affaires).

L'augmentation légère du ratio observée en France concerne principalement les activités opérées sur le marché des entreprises.

### 4.1.6 CHARGES DE PERSONNEL

Les charges de personnel hors charges au titre des plans de rémunération à long terme en actions ont augmenté de 183,5 millions d'euros, soit 7,0%, passant de 2 618,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 2 802,0 millions d'euros lors de l'exercice le 30 septembre 2017, mais ont légèrement diminué en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 44,4% à 43,6%. Cette diminution s'explique exclusivement par la structure des business modèles des sociétés nouvellement acquises en particulier aux Etats-Unis qui présentent pour la plupart des ratios inférieurs à

### 4.1.5.2 Restauration de concession

Les achats consommés de l'activité restauration de concession ont augmenté en volume de 23,7 millions d'euros, soit 4,9%, passant de 488,2 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 511,9 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

Le ratio en pourcentage du chiffre d'affaires s'améliore et passe de 29,3% à 28,9%, reflétant des évolutions contrastées selon les zones :

- en France, on note une augmentation de 0,1% du ratio matière malgré l'augmentation du poids du marché gares ayant un plus faible ratio matière que la moyenne. Cette tendance positive est contrebalancée par l'augmentation du poids des marchés des autoroutes et des loisirs qui ont des ratios matière plus élevés tandis que les activités villes et aéroports, avec des ratios plus modérés voient leur activité reculer.
- à l'international, le ratio matière est inférieur à l'exercice précédent dans la plupart des pays (principalement en relation avec la croissance importante sur le marché des aéroports qui a traditionnellement un ratio matière moins élevé que la moyenne. Aux Etats-Unis, le ratio reste stable dans l'ensemble.

la moyenne du Groupe. De plus, le ratio a bénéficié d'un impact positif avec l'augmentation du taux du CICE à 7% en France contre 6% au cours de l'exercice 2016.

Le tableau suivant présente les charges de personnel hors charges au titre des plans de rémunération à long terme en actions par segment pour les périodes indiquées, également exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires de chaque segment.

(en millions d'euros et % de CA)	Exercice clos le 30 septembre		
	2017	2016	
<b>Charges de personnel</b>			
restauration collective et services	(2 211,4)	47,6%	(2 043,3) 48,3%
restauration de concession	(553,2)	31,2%	(528,2) 31,7%
corporate <sup>(1)</sup>	(37,4)	-	(47,0) -
<b>Total</b>	<b>(2 802,0)</b>	<b>43,6%</b>	<b>(2 618,5) 44,4%</b>

<sup>(1)</sup>Représente les charges de personnel liées aux corporate et achats (y compris les services informatiques) facturées aux entités opérationnelles au titre de la direction et des services communs. Les factures correspondantes ne présentant pas une répartition par nature des charges facturées, elles ne peuvent pas être allouées aux charges par nature des segments opérationnels du Groupe. En conséquence, elles sont constatées comme une réduction du poste «Autres frais opérationnels» pour le segment corporate et achats.

#### 4.1.6.1 Restauration collective et services

Les charges de personnel de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 168,1 millions d'euros, soit 8,2% passant de 2 043,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 2 211,4 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Cette augmentation en valeur résulte notamment de l'effet des acquisitions d'Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine aux USA au cours de la période et de l'effet en année pleine de l'acquisition de Waterfall au cours de l'exercice précédent, lesquelles ont contribué à hauteur de 118,3 millions d'euros à l'augmentation totale de ces charges, tandis que sur le périmètre stable d'Elior North America, les charges de personnel ont augmenté en lien avec la croissance de l'activité.

Les charges de personnel de cette activité ont globalement diminué en termes de pourcentage de chiffre d'affaires, passant de 48,3% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 47,6% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Cependant, si l'on exclut (i) l'impact des sociétés nouvellement acquises, principalement aux Etats-Unis, et (ii) en Espagne et au Portugal l'impact positif des plans de productivité mis en place, les autres pays ont connu une hausse du ratio notamment causée par un effet calendaire négatif malgré l'impact positif de la hausse du taux du CICE en France.

#### 4.1.6.2 Restauration de concession

Les charges de personnel de l'activité restauration de concession ont augmenté de 25,0 millions d'euros, soit

4,7%, passant de 528,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 553,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Cette augmentation est principalement due à l'effet en année pleine de l'acquisition en 2016 de la société Areas Restauration Services.

Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, les charges de personnel pour ce segment ont reculé, passant de 31,7% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 31,2% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Cette diminution reflète les niveaux d'activités élevés combinés à un bon contrôle des coûts chez Areas Iberia, Italie, Etats-Unis et Mexique, partiellement compensée par l'augmentation du ratio chez Areas Europe du Nord particulièrement à cause de l'importance des travaux sur les autoroutes françaises et sur le marché des gares et malgré l'effet positif de la hausse du taux du CICE en France.

#### 4.1.6.3 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions

Les charges de personnel incluent des charges au titre des plans de rémunération à long terme en actions concernant les filiales françaises et étrangères du Groupe pour un montant de 9,4 millions d'euros à comparer à un montant de 4,3 millions d'euros pour l'exercice précédent. En 2017, elles concernent essentiellement le plan d'Elior North America.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

### 4.1.7 AUTRES FRAIS OPERATIONNELS

Les autres frais opérationnels ont augmenté de 139,4 millions d'euros, soit 15,7%, passant de 888,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 1 028,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

Le tableau suivant présente les autres frais opérationnels pour les périodes indiquées, également exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment.

(en millions d'euros et % de CA)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
<b>Autres frais opérationnels</b>		
restauration collective et services	(536,9)	11,6%
restauration de concession	(502,9)	28,3%
corporate <sup>(1)</sup>	11,6	-
<b>Total</b>	<b>(1 028,2)</b>	<b>16,0%</b>

<sup>(1)</sup>Représente la part du chiffre d'affaires facturée aux entités opérationnelles par les sièges, holdings et achats (y compris les services informatiques) au titre de la direction et des services communs. Les factures correspondantes ne présentant pas une répartition par nature des charges facturées, elles ne peuvent pas être allouées aux charges par nature des segments opérationnels du Groupe. En conséquence, elles sont constatées comme une réduction du poste «Autres frais opérationnels» pour le segment corporate et achats et représentent principalement des charges de personnel

#### 4.1.7.1 Restauration collective et services

Les autres frais opérationnels de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 85,8 millions d'euros, soit 19,0%, passant de 451,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 536,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. Les acquisitions d'Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine représentent 59,0 millions d'euros de cette augmentation, tandis qu'en France, ces charges ont diminué en entreprises.

En termes de pourcentage de chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels de l'activité restauration collective et services ont augmenté, passant de 10,7% au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 11,6% au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, principalement en raison (i) du projet « on-pack » sur Itinere en Italie dans lequel l'assemblage des coffrets repas est sous-traité ainsi que les nouvelles conditions d'exploitation du nouveau contrat avec le Ministère de la Défense italien, et (ii) aux Etats-Unis où les coûts des fonctions transverses et du

siège ont augmenté en relation avec l'acquisition et l'intégration de sociétés consolidées.

#### 4.1.7.2 Restauration de concessions

Les autres frais opérationnels de l'activité restauration de concession ont augmenté de 45,4 millions d'euros, soit 9,9%, passant de 457,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 502,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, en particulier dans la péninsule ibérique, aux Etats-Unis et au Mexique et résultent d'une hausse des redevances de concession payées dans le cadre des nouveaux contrats ou des contrats renouvelés.

En concession France, en revanche, les autres frais opérationnels sont restés stables.

En pourcentage du chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels ont légèrement augmenté - passant de 27,4% à 28,3% d'un exercice sur l'autre.

## 4.1.8 IMPOTS ET TAXES

Le poste impôts et taxes a augmenté de 14,7 millions d'euros, soit 21,8%, passant de 67,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 82,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017.

Le tableau suivant présente les impôts et taxes pour chaque segment pour les périodes indiquées, également exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires.

(en millions d'euros et % de CA)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
<b>Impôts et taxes</b>		
restauration collective et services	(64,1) 1,4%	(52,0) 1,2%
restauration de concession	(15,8) 0,9%	(13,8) 0,8%
corporate	(2,1) -	(1,5) -
<b>Total</b>	<b>(82,0) 1,3%</b>	<b>(67,3) 1,1%</b>

### 4.1.8.1 Restauration collective et services

Les impôts et taxes de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 12,1 millions d'euros, soit 23,3%, passant de 52,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 64,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. Cette hausse est observée principalement sur les activités opérées aux Etats-Unis. Les sociétés acquises Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine contribuent à hauteur de 7,5 millions d'euros à cette augmentation. En pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes ont légèrement augmenté passant de 1,2% au terme de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 1,4% au terme de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

### 4.1.9 EBITDA

L'EBITDA comptable présenté dans les états financiers s'établit à 521,5 millions d'euros. Retraité des charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions de 9,4 millions d'euros, l'EBITDA retraité s'élève à 530,8 millions d'euros et constitue la mesure de la performance

### 4.1.8.2 Restauration de concession

Les impôts et taxes pour l'activité restauration de concession ont augmenté de 2,0 million d'euros, soit 14,5%, passant de 13,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 15,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. La majorité de cette augmentation est due à l'impact en année pleine de l'entrée d'Areas Restauration Services, acquise en mai 2016. En pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes ont légèrement augmenté de 0,1% en passant de 0,8% pour l'exercice clos au 30 septembre 2016 à 0,9% pour l'exercice clos au 30 septembre 2017.

opérationnelle suivie par le Groupe. Son évolution est commentée ci-dessous.

Le tableau suivant présente l'EBITDA retraité par segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre		Variation EBITDA	Marge	Marge
	2017	2016		2017	2016
<b>restauration collective et services</b>					
France	179,5	186,2	(6,7)	8,3%	8,6%
International	162,4	139,2	23,2	6,6%	6,7%
<b>Total restauration collective et services</b>	<b>341,9</b>	<b>325,4</b>	<b>16,5</b>	<b>7,4%</b>	<b>7,7%</b>
<b>restauration de concession</b>					
France	69,9	75,8	(5,9)	10,4%	11,5%
International	123,3	107,5	15,8	11,2%	10,6%
<b>Total restauration de concession</b>	<b>193,2</b>	<b>183,3</b>	<b>9,9</b>	<b>10,9%</b>	<b>11,0%</b>
<b>corporate</b>	<b>(4,3)</b>	<b>(7,6)</b>	<b>3,3</b>		
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>530,8</b>	<b>501,1</b>	<b>29,7</b>	<b>8,3%</b>	<b>8,5%</b>

L'EBITDA retraité consolidé du Groupe a augmenté de 5,9% par rapport à l'exercice 2015-2016 pour atteindre 531 millions d'euros, soit une marge de 8,3% du chiffre d'affaires - y compris l'effet dilutif des acquisitions réalisées au cours de l'exercice estimé à environ 5 points de base.

### 4.1.9.1 Restauration collective et services

L'EBITDA retraité de l'activité restauration collective et services s'élève à 342 millions d'euros (contre 325 millions d'euros en 2015-2016), soit une marge de 7,4% du chiffre d'affaires :

- **En France**, il s'établit à 180 millions d'euros, représentant un léger repli du taux de marge par rapport à 2015-2016, du fait de l'effet calendaire défavorable, de l'augmentation des coûts de structure (liés notamment aux programmes SI) et du démarrage de nombreux contrats, où le poids du mois de septembre est très significatif, notamment en enseignement.
- **A l'international**, il progresse de 23 millions d'euros et s'élève à 162 millions d'euros. Le taux de marge recule légèrement par rapport à l'exercice 2015-2016. La progression de la rentabilité en Espagne, au Royaume-Uni et aux

Etats-Unis compense partiellement l'érosion de la rentabilité en Italie. Cette dernière est due à un effet calendaire défavorable et à l'impact du nouveau contrat avec le ministère italien de la Défense.

#### 4.1.9.2 Restauration de concession

L'EBITDA retraité de l'activité restauration de concession s'élève à 193 millions d'euros (contre 183 millions d'euros en 2015-2016), soit une marge de 10,9% du chiffre d'affaires, en léger repli par rapport à 2015-2016 :

- **En France**, il s'élève à 70 millions d'euros (contre 76 millions d'euros en 2015-2016). Cette baisse s'explique par le démarrage de nouveaux contrats dans les gares, par les travaux liés aux renouvellements de contrats sur les autoroutes et par la hausse des redevances.
- **A l'international**, il progresse de 16 millions d'euros par rapport à 2015-2016, pour atteindre 123 millions d'euros, représentant une amélioration significative du taux de marge par rapport à 2015-2016, tirée par une hausse du chiffre d'affaires sur l'ensemble des régions en Europe et en Amérique.

## 4.1.10 AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPERATIONNELS COURANTS

Les amortissements et provisions opérationnels courants ont augmenté de 35,7 millions d'euros, soit 23,3%, passant de 153,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 188,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017.

Le tableau suivant présente les amortissements et provisions opérationnels courants par segment pour les périodes indiquées, également exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires.

(en millions d'euros et % de CA)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
<b>Amortissements et provisions opérationnels courants</b>		
restauration collective et services	(96,7) 2,1%	(72,0) 1,7%
restauration de concession	(82,8) 4,7%	(76,1) 4,6%
corporate	(9,2) -	(4,9) -
<b>Total</b>	<b>(188,7) 2,9%</b>	<b>(153,0) 2,6%</b>

### 4.1.10.1 Restauration collective et services

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 24,7 millions d'euros, soit 34,3%, passant de 72,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 96,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. L'acquisition des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine par Elior North America a contribué à cette augmentation à hauteur de 6,0 millions d'euros. D'autre-part, une hausse de 13,2 millions d'euros a été observée en France, principalement sur le marché de l'enseignement, et dans une moindre mesure, sur les marchés de la santé et de l'entreprise. Enfin, certains investissements récents ont été réalisés notamment dans les matériels informatiques et les logiciels ainsi que dans des programmes d'investissements dans les domaines de l'innovation et de la transformation. Ces dépenses sont

généralement amorties sur des durées plus courtes que les autres actifs opérationnels.

### 4.1.10.2 Restauration de concession

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité restauration de concession ont augmenté de 6,7 millions d'euros, soit 8,8%, passant de 76,1 millions pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 82,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, essentiellement en raison (i) des variations de périmètre en France, (ii) des ouvertures des nouveaux points de ventes ou des rénovations des points de ventes suite aux renouvellements des contrats en France sur les marchés de l'autoroute et des gares, et (iii) des ouvertures de nouveaux points de ventes aux Etats-Unis.

## 4.1.11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2017, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (52,1) millions d'euros. Ils incluent notamment (i) des coûts de restructuration pour un total de 37,3 millions d'euros, (ii) 4,8 millions d'euros de frais d'acquisition de titres et de coûts de transactions essentiellement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, (iii) 7,0 millions d'euros de litiges, et (iv) 3,0 millions d'euros de coûts liés aux sponsoring de la candidature de Paris pour les Jeux Olympiques 2024 et l'Exposition Universelle de 2025.

Ce poste a représenté une charge nette de (49,5) millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016. Ils incluaient notamment (i) des coûts de restructuration pour un total de 35,2 millions d'euros, (ii) des coûts de sortie des sites non profitables en Espagne, en France, en Italie et aux Etats-Unis pour 9,2 millions d'euros, (iii) 5,1 millions d'euros de frais d'acquisition de titres essentiellement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

### 4.1.12 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS

Les charges financières nettes ont diminué de 1,4 million d'euros, soit 2,2%, passant de 63,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 61,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. Cette baisse s'explique principalement par (i) les opérations de refinancement et de repricing de la dette en euros et en dollars intervenues en janvier 2016, qui ont entraîné une baisse de marge complémentaire de 25 bp, et, (ii) par le refinancement complet de l'emprunt obligataire Elior Finance & Co 6,5% 2020 réalisé au 2<sup>ème</sup> semestre de l'exercice 2015-2016, dans un contexte de taux d'intérêts

toujours bas, partiellement compensée par un niveau d'endettement financier moyen plus élevé ainsi que des frais d'émission d'emprunts plus élevés. Le résultat financier net, comptabilisé au 30 septembre 2017 inclut également des dépréciations pour un montant de 4,7 millions d'euros concernant certaines lignes de titres non-consolidés détenus dans des entreprises innovantes dont les activités sont en lien ou complémentaires à celles du Groupe afin de refléter leurs perspectives de développement et de rentabilité future.

### 4.1.13 IMPOTS SUR LES RESULTATS

La charge d'impôts du Groupe a augmenté de 4,4 millions d'euros, soit 6,0%, passant de 73,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 à 77,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017. Le taux effectif d'impôt s'élève à 26% ou 40% y inclus l'effet de la CVAE.

Cette augmentation de la charge d'impôts est principalement expliquée par l'effet non récurrent, pour un montant de 14,5 millions d'euros au 30 septembre 2017, de la prise en compte dans la valorisation des impôts différés à long terme de la baisse annoncée du taux

d'impôt sur les sociétés françaises à compter de 2020 pour le ramener à 28,92%. Les bases d'impôts différés essentiellement actives enregistrées au bilan d'Elior Group et antérieurement valorisées au taux standard actuel de 34,43% ont en effet été ajustées par le compte de résultat pour les bases dont l'utilisation est prévue au-delà de 2020. Hors cet effet, l'évolution de la charge d'impôt consolidée s'explique par la baisse du résultat avant impôts et prend par ailleurs en compte une légère baisse du taux effectif dans certains pays européens notamment en Italie et en Espagne.

### 4.1.14 RESULTAT DES ACTIVITES ABANDONNEES

Au 30 septembre 2017, le résultat net des activités abandonnées concerne essentiellement des activités non stratégiques opérées par Areas Europe du Nord, notamment les 40% encore détenus dans les activités Musées en France suite à la cession du contrôle de ces activités au Groupe Ducasse au 31 mars 2017.

Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à leur date de cession, ainsi que le résultat de la cession.

### 4.1.15 RESULTAT NET PART DU GROUPE ET BENEFICE NET PAR ACTION

En raison des facteurs décrits ci-dessus et notamment d'une rentabilité d'exploitation plus importante et de charges financières moins élevées, compensés par des charges de réorganisation opérationnelle et non récurrentes plus importantes, le Groupe a réalisé au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 un résultat net part du Groupe de 113,7 millions d'euros, en diminution de 16,0% en comparaison avec le bénéfice net part du

Groupe de 135,3 millions d'euros enregistré pour l'exercice clos le 30 septembre 2016.

Le bénéfice net par action calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions Elior Group en circulation à la fin de l'exercice clos le 30 septembre 2017 s'élève à 0,66 euro, en diminution de 15,3% par rapport à celui de l'exercice précédent qui s'élevait à 0,78 euro.

#### 4.1.16 RESULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTÉ

Le résultat net ajusté, qui correspond au résultat net part du Groupe retraité des « autres produits et charges opérationnels non courants » nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif Groupe de 34%, des dépréciations exceptionnelles sur titres de participations non consolidées et prêts et des dotations aux amortissements

relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation au titre des acquisitions (notamment les listes clients), s'élève à 175,7 millions d'euros, soit un montant de 1,02 euro par action en décroissance de 2,8% sur celui de l'exercice clos au 30 septembre 2016.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>113,7</b>	<b>135,3</b>
<b><u>Retraitements</u></b>		
autres produits et charges opérationnels non courants (1)	52,1	49,5
dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation	22,9	13,0
dépréciation exceptionnelle sur titres de participations non consolidés et prêts	4,7	0
effet d'impôt sur (1) calculé au taux normatif de 34%	(17,7)	(16,8)
<b>Résultat net part du Groupe ajusté</b>	<b>175,7</b>	<b>180,9</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action ajusté en €</b>	<b>1,02</b>	<b>1,05</b>

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017

### 4.2 FLUX DE TRESORERIE DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 30 SEPTEMBRE 2016 ET 30 SEPTEMBRE 2017

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2016 et 2017.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
Flux de trésorerie liés à l'activité	364,7	275,1
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(419,8)	(460,4)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	(214,5)	142,5
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	192,9	1,4
<b>Variation de trésorerie nette</b>	<b>(76,7)</b>	<b>(41,4)</b>

#### 4.2.1 FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant de l'activité au titre des exercices clos les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
EBITDA comptable	521,5	496,8
Variation des besoins en fonds de roulement opérationnels nets	2,6	(0,3)
Intérêts et charges financières versés	(49,5)	(81,4)
Impôts versés	(56,8)	(78,7)
Autres flux de trésorerie (y compris dividendes reçus d'entreprises associées)	(53,2)	(61,3)
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>	<b>364,7</b>	<b>275,1</b>

Les encaissements de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 364,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 alors que pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 ils se sont élevés à 275,1 millions d'euros. L'évolution en glissement annuel de ce poste reflète les mouvements de tous ces éléments au cours de la période.

#### Variation des besoins en fonds de roulement

Les besoins en fonds de roulement opérationnels nets ont été quasiment stables au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 avec un encasement net de 2,6 million d'euros à comparer aux décaissements nets de trésorerie de l'exercice précédent qui s'étaient élevés à 0,3 millions d'euros. Cette performance tient compte (i) de l'allongement des délais de paiement des clients dans

certaines filiales en restauration collective en France suite aux changements des processus de paiement des clients publics, (ii) des décaissements résultants de l'arrêt de certains contrats, compensés par une meilleure gestion des besoins en fonds de roulement à l'international en restauration collective et une hausse de l'activité à l'international en restauration de concession.

#### Intérêts et charges financières versés

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2016, les intérêts et charges financières versés incluaient le paiement d'un montant de 13,6 millions d'euros effectué au titre de la sortie de contrats de swaps de taux d'intérêts, ainsi que l'impact de la pénalité de remboursement anticipé de

l'emprunt obligataire Elior Finance & Co 6,5% 2020 pour un montant de 11,8 millions d'euros.

Hors ces éléments non récurrents affectant l'exercice antérieur, les intérêts versés ont diminué par rapport à l'exercice précédent.

#### **Impôts versés**

Les impôts versés comprennent l'impôt sur les sociétés payé dans toutes les zones géographiques dans lesquelles le Groupe opère. Ils comprennent également la taxe italienne IRAP (*Imposta Regionale Sulle Attività Produttive*) et la taxe française CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises).

Le montant des impôts décaissés au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 est de 56,8 millions d'euros contre 78,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016. Cette diminution est essentiellement liée au paiement en 2015/2016 d'une dette d'impôts antérieure suite au règlement d'un litige fiscal.

#### **Autres flux de trésorerie**

Les autres flux de trésorerie comprennent principalement des encaissements et décaissements de trésorerie relatifs (i) aux revenus et dépenses non récurrents figurant sous l'intitulé «Autres produits et charges opérationnels non courants» dans le compte de résultat consolidé du Groupe et (ii) aux paiements effectués en relation avec les ajustements liés à l'affectation du coût d'acquisition, relatifs aux acquisitions comptabilisées conformément aux normes IFRS.

Les décaissements nets de trésorerie s'élevaient à 61,3 millions d'euros et 53,2 millions d'euros pour les exercices clos respectivement aux 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017. Les décaissements nets de trésorerie pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 ont principalement consisté (i) en coûts de restructuration et coûts liés à des sorties de contrats pour un montant total de 30,6 millions d'euros engagés principalement par Elior Group en France, Serunion en Espagne, par Elior UK et par Elior Ristorazione en Italie, (ii) en coûts de transactions liés aux acquisitions récentes pour 4,6 millions d'euros et (iii) en coûts « one-off » notamment relatifs au sponsoring d'Elior Group pour la candidature de Paris aux Jeux Olympiques 2024 et à l'Exposition Universelle de 2025.

## **4.2.2 FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT**

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour les exercices clos les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(291,8)	(183,0)
Acquisitions et cessions d'immobilisations financières	(29,4)	(24,4)
Acquisitions et cessions de sociétés consolidées	(98,6)	(253,1)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(419,8)</b>	<b>(460,4)</b>

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élevaient à 460,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 et à 419,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

#### **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 augmentation et représentaient 183,0 millions d'euros et 291,8 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017

Au titre de l'activité restauration collective et services, les dépenses d'investissement représentaient 91,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 et 150,3 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017, soit respectivement 2,2 % et 3,2% du chiffre d'affaires de cette activité sur les deux exercices. Ceci est dû à une augmentation des dépenses d'investissement en France (particulièrement pour les matériels informatiques et les logiciels ainsi que pour les programmes liés à l'innovation et à la transformation du Groupe), en Italie, en Espagne et aux Etats-Unis. Ils visent à la mise en œuvre à moyen et long termes de la stratégie BtoC au travers des nouveaux applicatifs digitaux, informatiques et d'analyse des données.

Les dépenses d'investissement au titre de l'activité restauration de concession s'élevaient à 73,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 et 123,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, soit respectivement 4,4% et 6,9% du chiffre d'affaires généré par le segment restauration de concession. Ces chiffres traduisent des dépenses plus importantes au titre des investissements sur les autoroutes et gares en France ainsi que les aéroports en Amérique Latine avec notamment ceux liés au nouveau contrat dans l'aéroport de Bogota en Colombie.

Les dépenses d'investissement au titre du corporate restent stables à un niveau élevé de 18,2 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017 et consistaient principalement en investissements en logiciels et matériels informatiques suite à la mise en place du nouveau schéma directeur informatique décidé par le Groupe.

### Acquisitions et cessions d'immobilisations financières

Les décaissements nets de trésorerie consolidés au titre des acquisitions et cessions d'immobilisations financières ont représenté un montant de 29,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Il s'agit

essentiellement (i) de la poursuite de la mise en œuvre du partenariat stratégique avec la société Ducasse Développement initié au cours de l'exercice précédent qui s'est traduit par l'acquisition de titres de capital dans la société Ducasse Développement ainsi que (ii) des prises de participations minoritaires au capital de jeunes sociétés innovantes intervenant dans des activités connexes ou complémentaires de celles d'Elior.

Les décaissements nets de trésorerie consolidés au titre des acquisitions et cessions d'immobilisations financières ont représenté un montant de 24,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016. Il s'agit essentiellement de la mise en œuvre du partenariat stratégique avec la société Ducasse Développement qui s'est traduit par la souscription d'obligations convertibles et d'actions de capital au cours de l'exercice, ainsi que des prises de participations minoritaires au capital de jeunes sociétés innovantes intervenant dans des activités connexes ou complémentaires de celles d'Elior.

### Acquisitions et cessions de sociétés consolidées

Les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions et aux cessions de sociétés consolidées au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2017 se sont élevés à 98,6 millions d'euros et concernent principalement (i) les acquisitions des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine aux Etats-Unis, (ii) l'acquisition d'Edwards & Blake au Royaume-Uni, (iii) Hospes en Italie, (iv) Hostesa en Espagne, et (v) MegaBite et CRCL en Inde.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016, les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions s'étaient élevés à 253,1 millions d'euros et concernaient principalement les acquisitions (i) de Cura, ABL et Preferred Meals aux Etats-Unis, (ii) Waterfall au Royaume-Uni, et (iii) Areas Restauration Services en France.

### 4.2.3 FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie consolidés liés aux opérations de financement au titre des exercices clos les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(72,5)	(55,1)
Mouvements sur capitaux propres de la mère	0,6	1,8
Acquisitions et cessions d'actions propres	0,1	(1,1)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(1,9)	(0,9)
Emissions d'emprunts	14,3	549,7
Remboursements d'emprunts	(155,1)	(351,9)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(214,5)</b>	<b>142,5</b>

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représente une sortie nette de 214,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 contre une entrée nette de 142,5 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016.

#### Dividendes versés aux actionnaires de la société mère

Le dividende de 72,5 millions d'euros correspondant à 0,42 euro par action et portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2016 tel que voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2017 a été mis en paiement le 12 avril 2017.

Le dividende de 55,1 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2015, correspond au dividende par action de 0,32 euro, voté par l'assemblée générale annuelle du 11 mars 2016 et qui a été mis en paiement le 13 avril 2016.

#### Mouvements sur capitaux propres de la mère

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, l'augmentation de capital pour un montant de 0,6 million d'euros correspond aux sommes reçues au titre de l'exercice d'options de souscription d'actions Elior Group.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016, l'augmentation de capital pour un montant de 1,8 million d'euros correspond aux sommes reçues au titre de l'exercice d'options de souscription d'actions Elior.

#### Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle

Ce poste représente un décaissement net de 0,9 million d'euros et de 1,9 million d'euros pour les exercices clos

respectivement aux 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017.

#### Émissions d'emprunts

La trésorerie consolidée générée par les émissions d'emprunts représentait 549,7 millions d'euros et 14,3 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, les émissions d'emprunts correspondent principalement aux investissements réalisés en location financement.

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2016, la trésorerie générée par les émissions d'emprunts correspond principalement à (i) trois nouvelles lignes de dette bancaire d'une valeur de 449,7 millions d'euros tirée par Elior Group, (ii) au tirage de lignes revolving en euros et en dollars pour un montant net de 33,1 millions d'euros et (iii) à la variation de l'encours de créances titrisées pour un montant de 44,2 millions d'euros.

#### Remboursements d'emprunts

Les remboursements d'emprunts ont conduit à des décaissements nets d'un montant de 351,9 millions d'euros et 155,1 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017.

Au cours de l'exercice 2017, les remboursements concernent principalement la réduction de la dette de titrisation suite à la mise en place d'un nouveau contrat de cession de créances commerciales dont la majeure partie est désormais décomptabilisée du bilan.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016, les remboursements ont principalement concerné (i) le

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2016 et 30 septembre 2017

remboursement anticipé de la dette High Yield Elior Finance & Co 6,5% Mai 2020 à hauteur de 227,5 millions d'euros, (ii) le refinancement pour 116,4 millions d'euros des dettes externes en euros portées par Áreas par de la

### 4.2.4 INCIDENCE DE LA VARIATION DES TAUX DE CHANGE ET AUTRES VARIATIONS

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact positif sur la trésorerie de 192,9 millions d'euros. Ce montant se compose essentiellement de (i) 185 millions d'euros d'impact positif sur la trésorerie relatif à la mise en place du nouveau programme de titrisation déconsolidant, (ii) 2 millions d'euros d'impact négatif sur la trésorerie provenant des activités abandonnées, et (iii) ainsi que de l'impact positif de 5

dette interne au groupe ainsi que (iii) l'endettement lié aux opérations de location-financement pour 7,1 millions d'euros.

millions d'euros sur la trésorerie lié à la fluctuation des cours de change des devises (USD et GBP) sur la trésorerie consolidée.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact positif sur la trésorerie de 1,4 million d'euros et correspondent notamment pour 3,6 millions d'euros à l'impact négatif sur la trésorerie des activités abandonnées compensés pour 3,6 millions d'euros par des entrées de trésorerie résultant de la variation des cours de change (USD et GBP) et pour 1,9 million d'euros par l'augmentation de capital souscrite par les minoritaires d'Elior North America.

### 4.2.5 FREE CASH-FLOW

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2017	2016
<b>EBITDA retraité</b>	<b>530,9</b>	<b>501,1</b>
Charges sur plans de rémunération en actions	(9,4)	(4,3)
<b>EBITDA comptable</b>	<b>521,5</b>	<b>496,8</b>
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(291,8)	(183,0)
Variation des besoins en fonds de roulement	2,6	(0,3)
Autres flux opérationnels	(53,2)	(61,3)
Impôts versés	(56,8)	(78,7)
<b>Free Cash-Flow</b>	<b>122,3</b>	<b>173,5</b>

Le free cash-flow est en recul par rapport à l'exercice précédent, à 122,3 millions d'euros. Cette baisse est notamment due à une hausse significative des acquisitions d'immobilisations, en partie compensée par

l'augmentation de l'EBITDA, la diminution des autres flux des impôts payés. Le taux de conversion de l'EBITDA retraité en Free Cash-Flow s'établit à 23%.

## 4.3 BILAN CONSOLIDE DU GROUPE

(en millions d'euros)	Au 30 septembre		(en millions d'euros)	Au 30 septembre	
	2017	2016		2017	2016
Actifs non courants	3 991	3 782	Capitaux Propres	1 563	1 516
Actifs courants hors Trésorerie	1 063	1 175	Participations ne donnant pas le contrôle	55	41
Trésorerie	140	161	Passifs non courants	1 931	2 099
			Passifs courants	1 644	1 461
<b>Total Actif</b>	<b>5 193</b>	<b>5 118</b>	<b>Total Passif</b>	<b>5 193</b>	<b>5 118</b>
			Besoin en fonds de roulement opérationnels nets (1)	(394)	(415)
			Endettement financier brut	1 760	1 857
			Endettement financier net SFA	1 628	1 706
			Ratio levier SFA (endettement financier net SFA / EBITDA retraité) (2)	3,01	3,22

(1) Au 30 septembre 2017 tient compte de la décomptabilisation de 218 millions d'euros de créances clients en France et en Espagne dans le cadre du nouveau contrat de titrisation

(2) Proforma des acquisitions/cessions de sociétés consolidées/déconsolidées au cours des 12 derniers mois

Au 30 septembre 2017, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 189 millions d'euros (2016 : 216 millions d'euros) notamment un montant de 113 millions d'euros au titre des reports déficitaires activés (2016 : 132 millions d'euros).

Pour les périodes ci-dessus la recouvrabilité de ces impôts différés est confortée par les prévisions de résultat effectuées sur un horizon de 10 ans. Ces prévisions sont celles utilisées lors de la réalisation des tests d'impairment des périmètres concernés.

Au 30 septembre 2017, les dettes financières brutes s'élèvent à 1 760 millions d'euros, un niveau inférieur à celui du 30 septembre 2016 (1 857 millions d'euros) principalement en raison de la mise en place du nouveau contrat de titrisation de créances commerciales dont la majeure partie est désormais décomptabilisée du bilan. Elles comprennent essentiellement des facilités bancaires en euros dans le cadre du Senior Facilities Agreement « SFA » pour un total de 1 199 millions d'euros, ainsi qu'une dette en dollars américains pour 390 millions d'euros portées par Elior Group et Elior Participations. Les financements par la titrisation de créances commerciales

des filiales françaises, espagnoles et anglaises pour un montant réduit à 85 millions d'euros, par les encours de crédit-bail et de location financière pour 40 millions d'euros.

Au 30 septembre 2017, le taux moyen - y inclus la marge de crédit - sur les dettes financières portées par Elior au titre du SFA et de la titrisation, qui constituent la part la plus significative de l'endettement du Groupe est de 2,2% après prise en compte de l'effet des instruments de couvertures de taux (2,2% en 2016).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 140 millions d'euros au 30 septembre 2017. 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 2017, à 79 millions d'euros.

Au 30 septembre 2017, l'endettement net consolidé (selon la définition du SFA) atteint un montant de 1 628 millions d'euros. L'endettement au sens du SFA représentait 3,01 fois l'EBITDA retraité consolidé proforma des acquisitions par rapport à 3,22 fois à la clôture de l'exercice précédent.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Evénements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2017

### 4.4 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DU 30 SEPTEMBRE 2017

#### **Changement de gouvernance :**

Avec un effet au 31 octobre 2017, Philippe Salle, président et directeur général d'Elior Group, a démissionné et quitté la société. Gilles Cojan est devenu le nouveau président du Conseil d'administration du Groupe et a nommé Pedro Fontana comme directeur général par intérim, avec effet au 1er novembre 2017. Le 5 décembre 2017, Philippe Guillemot a été nommé directeur général d'Elior Group et Pedro Fontana en est devenu le directeur général délégué.

#### **Acquisition de CBM aux Etats-Unis :**

Le Groupe a annoncé le 30 novembre 2017 l'acquisition par l'intermédiaire de sa filiale de restauration collective aux USA Elior North America de la société CBM Managed Services. Le Groupe renforce ainsi ses positions aux Etats-

Unis sur le marché de la restauration en milieu pénitentiaire. CBM Managed Services est basée à Sioux Falls dans le Dakota du Sud. Elle compte un peu moins de mille collaborateurs répartis sur 200 sites et 29 états et a généré un chiffre d'affaires d'environ 70 millions de dollars en 2016.

#### **Plan d'actionnariat Groupe :**

Par un communiqué en date du 26 janvier 2018, Elior Group informe avoir lancé son premier plan d'actionnariat pour les salariés du Groupe.

Les modalités de cette offre sont décrites dans le communiqué en date du 26 janvier 2018 et disponible sur le site [www.eliorgroup.com](http://www.eliorgroup.com).

## 4.5 PRINCIPAUX FRANCHISSEMENTS DE SEUILS A LA HAUSSE INTERVENUS LORS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2017

- Sycomore Asset Management a déclaré le 12 octobre 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Crédit Agricole SA ont déclaré le 18 octobre 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,01% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Crédit Agricole SA ont déclaré le 18 octobre 2016 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,77% des actions et des droits de vote de la Société ;
- FIL Limited a déclaré le 2 novembre 2016 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 1% et 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,42% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Emesa Corporacion Empresarial, SL a déclaré le 21 décembre 2016 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 6% et 7% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 7,58% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citigroup Inc. a déclaré le 21 décembre 2016 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 1% et 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 ;
- Citigroup Inc. a déclaré détenir au 23 décembre 2016, 2,56% des actions et des droits de la Société ;
- Citigroup Inc. a déclaré le 10 janvier 2017 avoir franchi, 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 ;
- Citigroup Inc. a déclaré le 11 janvier 2017 avoir franchi, 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 ;
- BNP Paribas Investment Partners SA a déclaré le 12 janvier 2017 avoir franchi, 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 1,95% des droits de vote de la Société ;
- Citigroup Inc. a déclaré le 16 janvier 2017 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,98% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citigroup Inc. a déclaré le 23 janvier 2017 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 31 janvier 2017 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,97% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Investment Partners SA a déclaré le 7 février 2017 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,98% des actions et 1,92% des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré le 17 mars 2017 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 17 mars 2017 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Deutsche Bank AG a déclaré le 7 avril 2017 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 1%, 2%, 3%, 4% et 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,97% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré détenir au 11 avril 2017, 27,73%<sup>1</sup> des actions et des droits de la Société ;

<sup>1</sup> BIM a déclaré le 11 avril 2017 avoir conclu un contrat de vente à terme, ainsi qu'un contrat d'échange avec Crédit Agricole

Corporate and Investment Bank, à l'issue desquels cette dernière pouvait être amenée à détenir de manière effective 27,73 % des

- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et Crédit Agricole SA ont déclaré le 13 avril 2017 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 1% et 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 ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 20 avril 2017 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,97% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Deutsche Bank AG a déclaré le 21 avril 2017 avoir franchi, à la baisse, les seuils statutaires de 3%, 4% et 5% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,42% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 25 avril 2017 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 10 mai 2017 avoir franchi, 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 ;
- Citigroup Inc. a déclaré détenir au 30 mai 2017, 2,11% des actions et des droits de la Société ;
- BNP Paribas Investment Partners SA a déclaré le 6 juin 2017 avoir franchi, 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 2,01% des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré le 14 juin 2017 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 26% et 27% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 27,31%<sup>1</sup> des actions et des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace a déclaré le 5 juillet 2017 avoir franchi, à la baisse, les seuils statutaires de 1% et 2% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,95% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Investment Partners SA a déclaré le 28 juillet 2017 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 3% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 3,03% des actions et 2,78% des droits de vote de la Société ;
- Emesa Corporacion Empresarial a déclaré le 31 juillet 2017 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 8% et de 9% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 9,89% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Ameriprise Financial Group a déclaré le 1<sup>er</sup> août 2017 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,819% des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Investment Partners SA a déclaré le 5 septembre 2017 avoir franchi, 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 2,69% des droits de vote de la Société ;
- Millenium Partners LP a déclaré le 13 septembre 2017 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,009% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Millenium Partners LP a déclaré le 15 septembre 2017 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,981% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 15 septembre 2017 avoir franchi, 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 ;
- Allianz Global Investors GmbH a déclaré le 20 septembre 2017 avoir franchi, 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 ;
- Baring Asset Management Limited a déclaré le 29 septembre 2017 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,0068% des actions et des droits de vote de la Société

actions et des droits de vote de la Société, et, du fait de l'assimilation des actions sous-jacentes du contrat d'échange sur actions, 29,75 % des actions et des droits de vote d'Elior Group.

<sup>1</sup> BIM a déclaré le 14 juin 2017 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 26 % et 27 % du capital et des droits de vote,

détenant ainsi 27,31 % des actions et des droits de vote de la Société, et, du fait de l'assimilation d'actions sous-jacentes d'un contrat d'échange sur actions, les seuils de 28 % et 29 % détenant ainsi potentiellement 29,33 % du capital et des droits de vote de la Société.

## 4.6 RÉSULTAT SOCIAL ET DIVIDENDE

Sur la base des résultats de l'exercice 2016-2017, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires de verser en 2018 un dividende à 42 centimes d'euros par action, stable par rapport à 2015-

2016. Ce dividende correspond à un ratio de distribution de l'ordre de 40 % du résultat net par action ajusté<sup>1</sup> de l'exercice clos le 30 septembre 2017 et qui s'est établi à 1,02 euros par action.

<sup>1</sup> Il s'agit du résultat net part du Groupe de l'exercice (113,7 millions d'euros) retraité du montant des éléments opérationnels non courants (52,1 millions d'euros) nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif de 34 % (soit un montant d'impôt de (17,7) millions d'euros), des charges d'amortissement enregistrées sur les actifs incorporels reconnus en consolidation (listes clients notamment) pour un montant de 22,9 millions

d'euros, et d'une dépréciation exceptionnelle sur les titres de participation non consolidés et prêts pour un montant de 4,7 millions d'euros. Le résultat net ajusté s'établit donc à un montant de 175,7 millions d'euros qui, rapporté au nombre moyen pondéré d'actions Elior Group en circulation sur l'exercice clos le 30 septembre 2017, représente un résultat net ajusté par action de 1,02 euros.

## 4.7 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE DU GROUPE

### 4.7.1 Trésorerie et capitaux du Groupe

#### 4.7.1.1 Présentation générale

Les principaux besoins de financement du Groupe concernent ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement, ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts.

La principale source de liquidités du Groupe est la somme des flux de trésorerie opérationnels. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépend de ses performances opérationnelles futures, elles-mêmes dépendantes, dans une certaine mesure, de facteurs économiques, financiers, concurrentiels, de marchés, réglementaires et autres, dont la plupart échappent au contrôle du Groupe. Le Groupe conserve sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants. La trésorerie du Groupe est libellée en euros et en dollars.

Le Groupe a régulièrement refinancé son endettement afin notamment de réduire le coût de sa dette bancaire, d'étendre sa maturité et de procéder à l'émission d'obligations en dollars US dans le cadre d'un placement privé. En 2013, le Groupe a procédé à une émission obligataire. En 2015, puis en 2016, le Groupe a successivement refinancé ses dettes locales en dollars US et ses obligations Senior garanties par de la dette bancaire tirée dans le cadre du SFA (pour une description de ces opérations, voir la note 5.2.2 des comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2015 et 2016 figurant à la section 4.9 « comptes consolidés 2015-2016 et annexes » du document de référence 2016 et à la section 4.8 « comptes consolidés 2014-2015 et annexes » du document de référence 2015).

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime qu'en 2017-2018, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins en fonds de roulement (voir la section 4.7.7.3 « Financement des besoins en fonds de roulement » du Document de Référence), ses dépenses d'investissements (voir les sections 4.2.2 « Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement » du Document de Référence), ses paiements d'intérêts et ses remboursements d'emprunts. Dans les conditions décrites dans la section 4.8 « Perspectives d'avenir » du Document de Référence et sur la base des prévisions de trésorerie mises à jour, la direction du Groupe considère

que celui-ci sera en mesure de financer ses besoins de liquidités au cours de la période de douze mois à compter de l'arrêté des comptes consolidés au 5 décembre 2017 ainsi que de procéder au paiement des intérêts et des remboursements de sa dette financière au cours de cette période.

#### 4.7.1.2 Ressources financières

##### 4.7.1.2.1 Aperçu

Par le passé, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- Les flux nets de trésorerie liés à l'activité, qui se sont élevés respectivement à 364,7 millions d'euros au 30 septembre 2017, contre 275,1 millions d'euros au 30 septembre 2016.
- La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie nets aux 30 septembre 2016 et 2017 se sont respectivement élevés à 156,2 millions d'euros et 79,5 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'exercices clos le 30 septembre 2017 » du Document de Référence.
- L'endettement, qui comprend le Contrat de Crédit Senior SFA, l'emprunt obligataire en dollars US (placement privé), le Programme de Titrisation de 2017, les contrats de location-financement. Voir la note 8/16/1 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés 2016-2017 et annexes » du Document de Référence et la description ci-dessous.

##### 4.7.1.2.2 Passifs financiers

Les passifs financiers du Groupe s'élevaient respectivement à 1 876,2 millions d'euros et 1 776,2 millions d'euros aux 30 septembre 2016 et 2017. Le tableau ci-après montre la répartition de la dette brute du Groupe en valeur de remboursement aux dates indiquées :

(En millions d'euros)

Au 30 septembre

2017 2016

Passifs financiers dans le cadre du <i>Senior Facility Agreement</i>	1 504,6	1 524,3
Emprunt obligataire placement privé USD	84,7	89,0
Passifs financiers au titre de contrats de location-financement	40,5	36,1
Programme de titrisation des créances commerciales	84,9	221,4
Autres passifs financiers (dettes bancaires à CT)	61,5	5,4
<b>Total passifs financiers</b>	<b>1 776,2</b>	<b>1 876,2</b>

Le tableau suivant présente la notation financière du Groupe :

	Moody's <sup>1</sup>	S&P <sup>2</sup>	Fitch <sup>3</sup>
Groupe	Ba2	BB+	BB-

(1) Notation en date du 25 septembre 2015 - Confirmation le 26 juin 2017

(2) Notation en date du 14 mars 2016

(3) Notation en date du 21 avril 2016 - Confirmation le 19 juillet 2017

La section suivante présente les principales catégories d'éléments constituant les passifs financiers du Groupe.

#### 4.7.2 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

##### Présentation Générale

La Société a conclu en date du 23 juin 2006 un *Senior Facility Agreement* (le « Contrat de Crédit Senior »). Le Contrat de Crédit Senior a été modifié à plusieurs reprises. Elior Group ainsi qu'Elior Participations S.C.A. ont la qualité d'emprunteurs.

Le Groupe a soumis en mars 2017 une demande de prolongation d'une année aux prêteurs des Facility B, I4, I5 et des *revolving Facilities* EUR & USD. Les prêteurs qui ont acceptés ont vu leurs engagements transférés sur de

nouvelles *Facilities* sous l'appellation « 2017 ». Ce transfert a été contractualisé par un avenant au contrat de crédit au mois d'avril 2017.

Une nouvelle Facility I9 a été émise en septembre 2017 (en remplacement de la Facility C) afin d'étendre de deux ans et de diminuer la marge de cette facility C de 25 bps.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

### Situation financière et trésorerie du Groupe

#### Lignes de crédits

A la date du Document de Référence, le Contrat de Crédit Senior prévoit les lignes de crédit suivantes :

<b>Lignes de crédit</b>	<b>Emprunteurs</b>	<b>Montant du principal (en million)</b>	<b>Devise</b>	<b>Echéance</b>
Facility B	Elior Group - Elior Participations	800	EUR	2022
Facility I9	Elior Group	150	EUR	2024
Facility I4	Elior Participations	2,75	USD	2020
Facility I4 2017	Elior Participations	47,25	USD	2021
Facility I5	Elior Participations	3,25	USD	2020
Facility I5 2017	Elior Participations	46,75	USD	2021
Facility I6	Elior Group	50	EUR	2023
Facility I7	Elior Group	184	EUR	2023
Facility I8	Elior Participations	244	USD	2021
Revolving Facility EUR	Elior Group - Elior Participations	30	EUR	2021
Revolving Facility EUR 2017	Elior Group - Elior Participations	270	EUR	2022
Revolving Facility USD	Elior Group - Elior Participations	8,25	USD	2020
Revolving Facility USD 2017	Elior Group - Elior Participations	141,75	USD	2021
Revolving Facility USD 2	Elior Group - Elior Participations	6,5	USD	2020
Revolving Facility USD 2 2017	Elior Group - Elior Participations	93,5	USD	2021
<b>Total</b>		<b>2 078</b>		

Le Contrat de Crédit Senior inclut un mécanisme permettant de mettre une ligne de crédit H à la disposition de la Société et/ou d'Elior Participations S.C.A en une ou plusieurs tranches, tel que décrit à la section 4.7.3 « Ligne de Crédit H1 et Obligations *High Yield* » du Document de Référence.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit Senior inclut un mécanisme permettant de mettre une Ligne de Crédit I à la disposition de la Société et/ou d'Elior Participations S.C.A en une ou plusieurs tranches, tel que décrit ci-après.

#### Intérêts et Frais

Les lignes de crédit senior portent intérêt annuel à un taux égal au LIBOR de la devise de la ligne (ou dans le cas des prêts en euros, à l'EURIBOR) augmenté de la marge applicable ainsi qu'à certains coûts usuels obligatoires.

La marge annuelle de certaines lignes de crédit senior est déterminée en référence au ratio de levier applicable :

Ratio de levier	Facility B	Facility I9	Facility I4, I5 et I8	Facility I6 et I7	Revolving Facility EUR	Revolving Facility USD
Supérieur ou égal à 3,50:1	2,00 %	2,85 %	1,95 %	2,85 %	1,60 %	1,55 %
Inférieur à 3,50:1 mais supérieur ou égal à 3,00:1	1,65 %	2,50 %	1,70 %	2,50 %	1,25 %	1,30 %
Inférieur à 3,00:1 mais supérieur ou égal à 2,50:1	1,40 %	2,25 %	1,45 %	2,25 %	1,00 %	1,05 %
Inférieur à 2,50:1 mais supérieur ou égal à 2,00:1	1,205 %	2,05 %	1,20 %	2,05 %	0,80 %	0,80 %
Inférieur à 2,00:1	1,00 %	1,85 %	0,95 %	1,85 %	0,60 %	0,55 %

Le mécanisme de baisse de marges en fonction du ratio de levier ne s'applique pas tant que perdure un cas d'exigibilité anticipée au titre du Contrat de Crédit Senior.

#### Sûretés

Suite au remboursement des obligations High Yield, les sûretés dont bénéficiait Elior Finance & Co. S.C.A., en sa qualité de prêteur dans le cadre de la ligne de crédit H1, ont été levées.

De la même façon, le Contrat de Crédit Senior prévoyant que toutes les sûretés réelles disparaîtront en cas de remboursement de la totalité des sommes dues au titre de la ligne de crédit H, en juin 2016, ces sûretés ont été levées.

#### Engagements et clauses restrictives

Le Contrat de Crédit Senior contient des engagements de faire ou ne pas faire applicables aux membres du Groupe relativement usuels pour ce type de financement, adaptées dans certains cas pour tenir compte de la situation du Groupe. Le contrat de crédit ne prévoit pas de restriction en termes de distribution de dividendes.

Le Contrat de Crédit Senior contient certains engagements de *reporting*, et plus particulièrement l'obligation de fournir les comptes annuels consolidés et certifiés et les comptes semestriels consolidés.

Le Contrat de Crédit Senior prévoit en outre que le ratio de levier au 30 septembre devra être inférieur ou égal à 4 et inférieur ou égal à 4,50 au 31 mars.

#### Cas de remboursement obligatoire anticipé

Les Lignes de Crédit Senior seront automatiquement remboursables en cas, notamment, d'un « changement de contrôle » ou de la vente de tout ou une partie substantielle des actifs du Groupe.

Un emprunteur peut volontairement procéder au remboursement anticipé en tout ou en partie de la Ligne de Crédit qui lui est accordée et volontairement annuler tout ou partie de toute Ligne de Crédit non utilisée.

#### Cas d'exigibilité anticipée

Le Contrat de Crédit Senior prévoit un certain nombre de cas d'exigibilité anticipée (certains soumis à des conditions de matérialité ou périodes de grâce applicables) usuels pour ce type de financement, dont notamment le non-respect du ratio de levier.

La survenance d'un cas d'exigibilité anticipée permet à l'Agent du Crédit Senior, sur instruction des prêteurs, de bloquer de nouveaux tirages ou de déclarer la déchéance du terme de toute Ligne de Crédit.

#### Droit applicable

Le Contrat de Crédit Senior est régi par le droit anglais.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Situation financière et trésorerie du Groupe

### 4.7.3 LIGNE DE CRÉDIT H ET OBLIGATIONS *HIGH YIELD*

#### Présentation Générale de la ligne de crédit H

Le Contrat de Crédit Senior prévoit la possibilité pour la Société ou Elior Participations S.C.A. d'emprunter des tranches d'une ligne de crédit H. Un établissement de crédit dûment habilité à prêter en France devra s'engager à mettre une telle tranche à disposition, sous réserve notamment d'avoir l'assurance que ce crédit sera immédiatement racheté par un autre prêteur qui se sera financé par une opération de marché (*high yield* ou autre émission comparable) répondant elle-même à certaines conditions. Le taux d'intérêt applicable à toute tranche de ligne de crédit H, tenant compte de toutes commissions ou décote d'émission de l'emprunt, devra être fixé de sorte que le rendement réel (*yield to maturity*) n'excède pas 11 % par an.

Le Contrat de Crédit Senior prévoit que le produit net des emprunts au titre d'une ligne de crédit H devra être affecté (i) à hauteur de 150 millions d'euros (déduction faite de tout remboursement similaire réalisé avec le produit net de tout emprunt au titre de la ligne de crédit I) en remboursement anticipé des Lignes de Crédit consenties à Elior Participations S.C.A. ou à la Société à échéance 2017 puis (ii) au choix de l'emprunteur considéré, à la réalisation d'acquisitions autorisées (dans certaines limites) et/ou procéder au remboursement anticipé volontaire des Lignes de Crédit à terme.

Les clauses de remboursement, de maturité et le taux d'intérêt d'une tranche de la ligne de crédit H seront le miroir des clauses équivalentes figurant dans les termes et conditions de l'émission de marchés de capitaux y afférent, la ligne de crédit H ne bénéficiant pas de la plus grande partie des clauses de remboursement anticipé dont bénéficient les autres lignes de crédit Senior au titre du Contrat de Crédit Senior.

### 4.7.4 LIGNE DE CRÉDIT I

#### Présentation générale

Le Contrat de Crédit Senior prévoit la possibilité pour la Société ou Elior Participations S.C.A. d'emprunter des tranches d'une ligne de crédit I qui seront mises à disposition sous certaines conditions précises. Un établissement de crédit dûment habilité à prêter en France devra s'engager à mettre une telle tranche à disposition.

Le taux d'intérêt applicable à toute tranche de ligne de crédit I, tenant compte de toutes commissions ou décote d'émission de l'emprunt, devra être fixé de sorte que le rendement réel (*yield to maturity*) n'excède pas 6 % par an. Le produit net des emprunts au titre de la ligne de crédit I

Tout emprunt au titre d'une tranche de ligne de crédit H sera garanti par la Société (si celle-ci n'en est pas l'emprunteur), Bercy Participations et Elior Participations S.C.A. (et toute autre société qui viendrait à être garante au titre du Contrat de Crédit Senior), sous réserve des limitations de garantie s'y rapportant. Les obligations au titre d'une tranche de ligne de crédit H sont en outre garanties par une sûreté sur ses actions Elior Participations S.C.A. et Bercy Participations consentie par la Société et (si Elior Participations S.C.A. est l'emprunteur) une sûreté consentie par Elior Participations S.C.A. sur ses titres dans Areas Worldwide et Elior Restauration et Services et la marque Avenance. Le bénéfice de ces garanties et sûretés est indirectement transféré aux détenteurs des obligations considérées.

La Société ainsi que Bercy Participations et Elior Participations S.C.A. (et toute autre société qui viendrait à être garante au titre du Contrat de Crédit Senior) doivent conclure, au titre de l'émission d'une tranche de la ligne de crédit H, un Accord relatif aux obligations s'y rapportant (Covenant Agreement), par lequel elles acceptent pour leur part de respecter et faire respecter par leurs filiales respectives les engagements (autres que de paiement) prévues par les termes et conditions des obligations s'y rapportant.

Les détenteurs d'obligations se rapportant à une tranche de la ligne de crédit H ne bénéficient pas des nombreux droits et protections consenties en faveur des autres prêteurs par le Contrat de Crédit Senior, autre que de bénéficier indirectement des paiements de la Société au titre de la ligne de crédit H s'y rapportant et certains droits et bénéfices indirects et limités. Ni la Société ni ses filiales ne garantissent les obligations se rapportant à une tranche de la ligne de crédit H.

devra être affecté, au choix de l'emprunteur considéré, à la réalisation d'acquisitions autorisées (dans certaines limites) et/ou procéder au remboursement anticipé volontaire des Lignes de Crédit à terme.

Tant que les sommes dues au titre de la Facility H ne seront pas remboursées en totalité, tout emprunt au titre d'une tranche de ligne de crédit I sera garanti par la Société (si celle-ci n'en est pas l'emprunteur), Bercy Participations et Elior Participations S.C.A. (et toute autre société qui viendrait à être garante au titre du Contrat de Crédit Senior). En outre, et tant que les sommes dues au titre de la Facility H ne seront pas remboursées en totalité, les obligations au titre d'une tranche de ligne de crédit I

sont en outre garanties par une sûreté sur ses actions Elior Participations S.C.A. et Bercy Participations consentie par la Société et (si Elior Participations S.C.A. est l'emprunteur) une sûreté, consentie par Elior Participations S.C.A., sur ses titres dans Areas Worldwide et Elior Restauration et Services et la marque Avenance.

#### Tranche I1 de la ligne de crédit I. (Facility B, Facility C et credit revolving)

Le 3 décembre 2014, une ligne de crédit syndiquée (term loans et credit revolving) a été consentie pour un montant total de 1 250 millions d'euros avec une marge d'intérêt annuelle de 1,90 % pour la tranche à 5 ans et 2,75 % pour la tranche à 8 ans, sujette à une grille de révision de marge décrite à la section « Intérêts et frais » du Document de Référence dont 200 millions d'euros ont été mis à disposition d'Elior Group le 10 décembre 2014 et 750 millions d'euros financés et mis à disposition d'Elior Participations à la même date. Le crédit revolving à 5 ans utilisable par Elior Group et Elior Participations se monte à 300 millions. L'avenant au Contrat de crédit Séniior de janvier 2016 a permis de proroger d'un an la maturité des tranches à 5 ans et du crédit revolving. Leurs marges respectives ont été réduites de 25 points de base.

La Facility I4, consentie le 22 mai 2015, puis la Facility I5, consentie le 23 juin 2015, pour un montant de 50 millions chacune, ont été mises à la disposition d'Elior

Participations respectivement les 28 mai et 26 juin 2015, avec un tirage au taux de 1,88 %.

Deux Revolving Facility ont également été mises à la disposition d'Elior Group et d'Elior Participations pour des montants de 150 millions de dollars US (la Revolving Facility USD) et de 100 millions de dollars US (la Revolving Facility USD 2) en juin 2015.

La Facility I6, consentie le 15 janvier 2016, puis la Facility I7, consentie le 18 avril 2016, pour un montant de 50 millions d'euros et de 184 millions d'euros chacune, ont été mises à la disposition d'Elior Group respectivement les 29 janvier et 2 mai 2016, avec un tirage au taux de 2,254 % pour la Facility I6 et de 2,1486 % pour la Facility I7. Ces lignes ont été financées via un placement privé sous format bancaire dans le cadre du contrat de Crédit Séniior.

Le 8 juin 2016, la Facility I8 a été consentie pour un montant de 244 millions de dollars. Elle a été mise à disposition le 20 juin 2016 à un taux de tirage de 2,14805 %.

Enfin, le 22 septembre 2017, la Facility I9 a été consentie pour un montant de 150 millions de dollars (afin de rembourser la Facility C). Elle a été mise à disposition le 29 septembre 2017 à un taux de tirage de 2,128 %.

#### 4.7.5 L'EMPRUNT OBLIGATAIRE

La Société a procédé à l'émission d'obligations pour un montant maximum de 100 millions de dollars US, dont la rémunération est égale au taux Libor U.S. 6 mois plus une marge de 2,15 % venant à échéance le 28 mai 2022 (l'*« Emprunt Obligataire »*). Le produit de l'émission des Obligations a été affecté au refinancement de la Dette THS et aux coûts liés à ladite émission (voir la partie 4.8.16.1).

Les obligations, ont été émises dans le cadre d'un placement privé, au bénéfice du fonds belge Pandios CommVA. Elles ne bénéficient d'aucune garantie réelle ou personnelle. Ces obligations, à l'exception des sûretés, sont soumises aux mêmes termes et conditions du Contrat de Crédit Senior.

#### 4.7.6 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 partie prenante à ce programme.

Aux termes du Programme de Titrisation 2017, les créances commerciales naissant des ventes ou des prestations de services rendues en France et en Espagne en relation avec les contrats de concession et de gestion des installations (sujets à des critères d'éligibilité) libellées en euros générées par l'un quelconque des Cédants des Créances du Groupe Elior sont cédées à Ester

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

### Situation financière et trésorerie du Groupe

Finance Titrisation (« l'Acquéreur »), filiale française de Crédit Agricole CIB.

Ce programme de titrisation 2017 comporte deux compartiments. Un premier compartiment (« Compartiment ON ») au sein duquel les créances sont cédées avec recours sur les cédants et un second compartiment (« Compartiment OFF ») au sein duquel les créances sont cédées sans recours sur les cédants.

Au titre du compartiment ON, le Groupe Elior continuant d'assumer une part significative du retard de paiement et du risque de crédit, les créances cédées ne remplissent pas les conditions requises pour leur déconsolidation conformément à la norme IAS 39. Par conséquent les financements reçus sont traités comme des dettes financières. Les cessions à l'Acquéreur sont réalisées à la valeur faciale des créances, moins un montant reflétant les coûts de financement jusqu'au règlement.

Au 30 septembre 2017, l'encours des créances titrisées au sein du Compartiment ON, après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances d'un montant de 17 millions d'euros, était égal à 63 millions d'euros. Le coût du programme, appliqué aux montants titrisés, est approximativement égal au taux Euribor 1 mois plus 0,90 %.

Au titre du Compartiment OFF, les risques de crédit, de taux et de retard de paiement attachés aux créances cédées sont transférés à l'Acquéreur à travers le discount appliqué aux créances, qui correspond à la rémunération du risque de crédit et du coût de financement. Le risque de dilution, dans le cadre de l'analyse des risques et avantages, n'est pas considéré comme un risque attaché aux créances. En conséquence les créances cédées dans le cadre du Compartiment OFF sont décomptabilisées.

Au 30 septembre 2017, les créances décomptabilisées s'élèvent à 218 millions d'euros.

L'Acquéreur règle ses achats mensuellement aux Cédants des Créances du Groupe Elior. Entre les dates de règlements, les Cédants des Créances du Groupe Elior ont la possibilité d'utiliser l'argent reçu des clients, versé sur des comptes bancaires distincts et dédiés à la transaction et viré mensuellement sur les comptes bancaires de l'Acquéreur (soumis à compensation avec le prix d'acquisition dû pour les créances nouvellement générées, sauf en cas de défaut). La responsabilité de l'administration des créances, en ce compris l'adhésion

aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des Cédants des Créances du Groupe Elior, avec Elior Participations S.C.A. agissant en tant qu'entité centralisatrice.

Certains événements sont de nature à permettre la résiliation du Programme de Titrisation. Il s'agit, sans que cette liste soit limitative, des événements relatifs : (sans s'y limiter), des événements relatifs au rendement des créances, à un défaut de paiement au titre de toute dette financière contractée par les Cédants des Créances du Groupe Elior ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 millions d'euros, à toute exigibilité anticipée de tout endettement financier des Cédants des Créances du Groupe Elior ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 40 million d'euros.

Le recours direct contre les Cédants des Créances du Groupe Elior est limité (i) pour le Compartiment ON, à hauteur du montant de la réserve de surdimensionnement des créances et (ii) pour le Compartiment OFF, à hauteur du montant de la réserve pour dilution.

L'Acquéreur bénéficie également d'une garantie émise par Elior Participations S.C.A. pour les montants dus à l'Acquéreur par les Cédants des Créances du Groupe Elior pour un montant maximum en capital de 331 millions d'euros.

L'engagement de l'Acquéreur de financer l'achat des créances arrive à son terme en juillet 2021.

Le Groupe a mis en place en 2014 un programme de cession de créances-commerciales (déconsolidant) par certaines filiales françaises pour un encours total financé de 22 millions d'euros (dont 22 millions d'euros déconsolidés) au 30 septembre 2016 dans un plafond de 70 millions d'euros. Ce programme a pris fin le 20 juin 2017.

Enfin, en date du 29 juin 2016, un contrat de cession de créances commerciales non déconsolidant, d'une durée de trois ans, a été mis en place au bénéfice de certaines entités Britanniques du Groupe, pour un encours total financé de 20 millions de livres sterling au 30 septembre 2017 et pour un montant de financement maximum de 30 millions de livres sterling.

## **4.7.7 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES PRINCIPALES CATÉGORIES D'UTILISATION DE LA TRÉSORERIE DU GROUPE**

### **4.7.7.1 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 2016 et 2017 se sont élevées à 183 millions d'euros et 292 millions d'euros, respectivement. Pour plus d'informations concernant les dépenses d'investissements historiques, en cours de réalisation et futures du Groupe, voir la section 4.2.2 « Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement » du Document de Référence.

### **4.7.7.2 Paiement d'intérêts et remboursement d'emprunts**

Une partie importante des flux de trésorerie du Groupe est affectée au service et au remboursement de son endettement. Le Groupe a versé des intérêts d'un montant de 81,4 millions d'euros et 49,5 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2016 et 2017. Il a par ailleurs versé, au titre du remboursement de ses emprunts, 351,9 millions d'euros et 155,1 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2016 et 2017.

### **4.7.7.3 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 des particularités de chacune des activités.

## 4.8 PERSPECTIVES D'AVENIR

### 4.8.1 PERSPECTIVES À MOYEN TERME

Au cours des trois dernières années, le Groupe a renforcé ses positions de leadership et dispose d'un socle solide et rentable, diversifié mondialement, pour poursuivre ses développements :

- dans la restauration collective et les services, le Groupe est n°1 en France, en Italie et en Espagne, n°4 en Inde, n°4 au Royaume-Uni et n°5 aux États-Unis ;
- dans la restauration de concession, le Groupe est n°1 en France et en Espagne, n°1 dans les aéroports en Italie, n°2 sur autoroutes et en croissance significative dans les aéroports aux États-Unis et en Amérique latine.

La stratégie du Groupe à moyen terme sera de conforter ses positions de leader en Europe continentale et d'étendre son envergure dans les autres régions du monde. Elior Group continuera ainsi à croître de façon organique et par acquisitions ciblées, notamment aux États-Unis.

L'innovation reste également au cœur de la stratégie de développement. À travers un processus structuré et intégré aux opérations, elle contribuera à l'efficacité opérationnelle et à la qualité de l'offre et de l'expérience proposées aux clients et aux convives.

Avec la nomination de Philippe Guillemot au poste de directeur général, la mise en œuvre de cette stratégie passera par une organisation efficace, une équipe renforcée et par un plan de transformation dont les résultats pourront être mesurés dans le temps. La feuille de route pour les trois prochaines années sera élaborée au premier semestre 2018, approuvée par le conseil d'administration et présentée en externe au début de l'été 2018. Elle sera le fruit d'un travail collectif, partagée par la direction générale et les équipes opérationnelles.

### 4.8.2 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2017-2018

Pour le directeur général, Philippe Guillemot, et ses équipes de management, les priorités de l'exercice 2017-2018 seront la qualité de l'exécution, la montée en puissance des nouveaux contrats et la rigueur de gestion.

Le Groupe anticipe une nouvelle année de croissance avec :

- une croissance organique d'au moins 3 %.
- L'effet périmètre induit par les acquisitions réalisées à date devrait apporter une croissance supplémentaire supérieure à 2 % du chiffre d'affaires ;
- une stabilité du taux de marge d'Ebitda retraité à périmètre et taux de change constants ;
  - une légère progression du résultat net par action ajusté.

---

## **4.9 COMPTES CONSOLIDÉS 2016-2017 ET ANNEXES**

### **ELIOR GROUP**

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos  
*le 30 septembre 2016 et le 30 septembre 2017*

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

<b>COMPTE CONSOLIDÉ ANNUEL IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2017 ET LE 30 SEPTEMBRE 2016.....</b>	<b>263</b>
<b>1. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDÉ ET ETAT DU RESULTAT GLOBAL.....</b>	<b>263</b>
1.1 Compte de résultat consolidé.....	263
1.2 Etat du résultat global.....	264
<b>2. BILAN CONSOLIDÉ .....</b>	<b>265</b>
2.1 Actif.....	265
2.2 Passif.....	266
<b>3. TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ .....</b>	<b>267</b>
<b>4. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS.....</b>	<b>268</b>
<b>ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2017 ET LE 30 SEPTEMBRE 2016.....</b>	<b>269</b>
<b>5. PRÉSENTATION DES COMPTES ET EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2017 ET LE 30 SEPTEMBRE 2016.....</b>	<b>269</b>
5.1 Présentation générale.....	269
5.2 Faits marquants.....	269
5.2.1 Acquisition de titres consolidés.....	269
5.2.2 Autres faits marquants.....	270
<b>6. PRINCIPES COMPTABLES .....</b>	<b>271</b>
6.1 Base de préparation des états financiers consolidés .....	271
6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2017 et au 30 septembre 2016 .....	271
6.1.2 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe .....	272
6.1.3 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB et adoptées par l'UE mais non encore appliquées par le Groupe .....	272
6.2 Principes et méthodes de consolidation.....	272
6.3 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés.....	272
6.4 Conversion des comptes et transactions exprimés en devises .....	272
6.5 Immobilisations incorporelles et goodwills .....	274
6.5.1 Immobilisations incorporelles.....	274
6.5.2 Goodwills.....	274
6.6 Test de dépréciation.....	274
6.7 Immobilisations corporelles .....	276
6.8 Actifs circulants (stocks et créances clients) .....	276
6.8.1 Stocks .....	276
6.8.2 Créances clients .....	276
6.9 Trésorerie .....	277
6.10 Provisions .....	277
6.11 Situation fiscale et impôts différés.....	277
6.12 Avantages du personnel .....	277

6.13	Titres d'autocontrôle .....	278
6.14	Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers .....	278
6.14.1	Evaluation et comptabilisation des actifs financiers .....	278
6.14.2	Evaluation et comptabilisation des passifs financiers .....	279
6.15	Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés.....	279
6.15.1	Instruments de couverture de taux et de change.....	279
6.15.2	Dettes sur acquisition de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	279
6.16	Définition de l'endettement financier net .....	280
6.17	Chiffre d'affaires .....	280
6.18	Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions .....	280
6.19	Autres frais opérationnels.....	280
6.20	Autres produits et charges opérationnels non courants .....	280
6.21	EBITDA comptable .....	281
6.22	Résultat opérationnel courant .....	281
6.23	Modalités de calcul du résultat par action .....	281
6.24	Information sectorielle .....	281
6.25	Recours à des estimations et au jugement.....	282
6.26	Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées.....	283
<b>7.</b>	<b>EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2017 ET 30 SEPTEMBRE 2016 .....</b>	<b>284</b>
<b>8.</b>	<b>EXPLICATIONS DES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT ET DU BILAN ET DE LEURS VARIATIONS .....</b>	<b>286</b>
8.1	Compte de résultat par segment opérationnel.....	286
8.2	Chiffre d'affaires consolidé .....	288
8.3	Résultats par action .....	290
8.4	Charges de personnel et effectifs employés .....	290
8.4.1	Analyse des charges de personnel .....	290
8.4.2	Effectifs .....	291
8.5	Charges et produits financiers .....	291
8.6	Autres produits et charges opérationnels non courants .....	292
8.7	Impôt sur les résultats .....	292
8.8	Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession .....	293
8.9	Analyse des goodwills à la clôture .....	294
8.10	Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles .....	296
8.10.1	Immobilisations incorporelles .....	296
8.10.2	Immobilisations corporelles .....	298
8.10.3	Ventilation des immobilisations par segment opérationnel .....	299
8.10.4	Ventilation des immobilisations par zone géographique .....	300
8.11	Actifs financiers non courants.....	300
8.12	Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence).....	301

## **4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA**

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

8.13	Clients et autres créances d'exploitation .....	301
8.14	Autres créances et comptes de régularisation .....	303
8.14.1	Impôts différés .....	303
8.14.2	Autres actifs courants.....	303
8.15	Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions.....	304
8.16	Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change .....	306
8.16.1	Détail des dettes financières.....	306
8.16.2	Instruments financiers dérivés.....	308
8.16.3	Ratios covenants financiers .....	310
8.17	Capital de la société mère et options de souscription d'actions.....	310
8.17.1	Capital de la société mère Elior Group SA.....	310
8.17.2	Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales .....	311
8.18	Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.....	313
8.19	Autres passifs courants .....	313
<b>9.</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN.....</b>	<b>314</b>
9.1	Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires.....	314
9.2	Cautions et garanties données/reçues.....	314
9.3	Engagements en matière de location simple .....	314
<b>10.</b>	<b>GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS .....</b>	<b>315</b>
10.1	Exposition au risque de change.....	315
10.2	Exposition au risque de taux .....	315
10.3	Exposition au risque de liquidité .....	316
10.4	Exposition au risque de crédit et de contrepartie.....	317
10.5	Juste valeur des actifs et passifs financiers.....	318
<b>11.</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES.....</b>	<b>319</b>
11.1	Rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants .....	319
11.2	Autres transactions avec les parties liées .....	319
<b>12.</b>	<b>EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE CLOS AU 30 SEPTEMBRE 2017 .....</b>	<b>320</b>
<b>13.</b>	<b>INFORMATIONS DIVERSES .....</b>	<b>320</b>
13.1	Honoraires des Commissaires aux comptes .....	320
<b>14.</b>	<b>PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 30 SEPTEMBRE 2017 .....</b>	<b>322</b>

**Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2017 et le 30 septembre 2016**

## 1. Compte de résultat consolidé et état du résultat global

### 1.1 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8.2</b>	<b>6 421,9</b>	<b>5 896,0</b>
Achats consommés		(1 981,8)	(1 823,5)
Charges de personnel	8.4	(2 802,0)	(2 618,4)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	8.17.2	(9,4)	(4,3)
Autres frais opérationnels		(1 028,2)	(888,8)
Impôts et taxes		(82,0)	(67,3)
Amortissements et provisions opérationnels courants		(188,7)	(153,0)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation		(22,9)	(13,0)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>307,0</b>	<b>327,6</b>
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	8.12	2,9	3,2
<b>Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées</b>	<b>8.1</b>	<b>309,9</b>	<b>330,8</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	8.6	(52,1)	(49,5)
<b>Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées</b>		<b>257,8</b>	<b>281,3</b>
Charges financières	8.5	(66,5)	(72,8)
Produits financiers	8.5	4,9	9,8
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>196,2</b>	<b>218,3</b>
Impôt sur les résultats	8.7	(77,9)	(73,5)
Résultat net des activités non poursuivies	8.8	(1,2)	(6,3)
<b>Résultat net</b>		<b>117,1</b>	<b>138,5</b>
Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		3,4	3,2
<b>Part revenant au Groupe</b>		<b>113,7</b>	<b>135,3</b>
Résultat net part du Groupe par action (en €)	8.3	0,66	0,78
Résultat dilué part du Groupe par action (en €)	8.3	0,66	0,78

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 1.2 Etat du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2016
<b>Résultat net de la période</b>	<b>117,1</b>	<b>138,5</b>
<b>Éléments non recyclables ultérieurement en résultat</b>		
Engagements liés aux avantages au personnel (*)	4,6	(7,3)
<b>Éléments recyclables ultérieurement en résultat</b>		
Instruments financiers	11,6	(12,7)
Écarts de conversion	(7,4)	(3,5)
Impôt sur les résultats	(3,7)	4,4
<b>Eléments recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>0,5</b>	<b>(11,8)</b>
<b>Résultat global</b>	<b>117,6</b>	<b>119,4</b>
Attribuable aux :		
- Actionnaires de la société mère	115,7	115,1
- Intérêts ne donnant pas le contrôle	1,9	4,3

(\*) 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 2017 Audité	Au 30 septembre 2016 Audité
Goodwill	8.9	2 561,7	2 542,0
Immobilisations incorporelles	8.10.1	479,2	378,8
Immobilisations corporelles	8.10.2	667,5	574,8
Actifs financiers non courants	8.11	83,1	65,1
Participations dans les entreprises associées	8.12	7,3	5,6
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	8.16.2	3,2	-
Impôts différés	8.14.1	188,6	216,0
<b>Total actif non courant</b>		<b>3 990,6</b>	<b>3 782,3</b>
Stocks		123,0	116,7
Clients et autres créances d'exploitation	8.13	810,4	933,1
Actif d'impôt exigible		32,1	24,7
Autres actifs courants	8.14.2	79,4	72,1
Créances financières court terme (*)		8,9	9,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)		139,6	160,6
Actifs classés comme détenus en vue de la vente		8,8	18,3
<b>Total actif courant</b>		<b>1 202,2</b>	<b>1 335,2</b>
<b>Total actif</b>		<b>5 192,8</b>	<b>5 117,5</b>

(\*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 2.2 Passif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2017 Audité	Au 30 septembre 2016 Audité
Capital	8.17.1	1,7	1,7
Réserves et résultats accumulés		1 561,5	1 514,5
Participations ne donnant pas le contrôle		54,5	41,2
<b>Total capitaux propres</b>	4.	<b>1 617,7</b>	<b>1 557,4</b>
Emprunts et dettes financières (*)	8.16.1	1 685,3	1 846,0
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	8.16.2	7,6	15,8
Passifs sur acquisitions de titres	8.18	24,1	19,1
Impôts différés	8.14.1	73,4	74,3
Engagements de retraite et avantages au personnel	8.15	112,4	113,0
Provisions non courantes	8.15	23,0	26,5
Autres passifs non courants		5,5	4,7
<b>Total passif non courant</b>		<b>1 931,3</b>	<b>2 099,4</b>
Fournisseurs et comptes rattachés		793,0	729,7
Dettes sur immobilisations		73,7	41,7
Dettes fiscales et sociales		582,4	556,6
Dette d'impôt sur le résultat		13,8	8,9
Emprunts et dettes financières (*)	8.16.1	75,1	11,5
Dettes sur acquisition de titres	8.18	13,5	21,8
Provisions courantes	8.15	60,6	50,1
Autres passifs courants	8.19	24,0	25,1
Passifs classés comme détenus en vue de la vente		7,7	15,4
<b>Total passif courant</b>		<b>1 643,8</b>	<b>1 460,7</b>
<b>Total passif</b>		<b>3 575,1</b>	<b>3 560,1</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<b>5 192,8</b>	<b>5 117,5</b>
<i>(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net</i>		1 616,3	1 702,8
<i>Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt</i>		1 627,7	1 705,8

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

### 3. Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros)	Note	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2016
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>			
Résultat opérationnel courant incluant la QP de résultat des entreprises associées		309,9	330,8
Dotations aux amortissements		206,7	166,3
Dotations aux provisions		4,9	(0,3)
<b>Excédent brut d'exploitation (EBITDA Comptable)</b>	<b>6.21</b>	<b>521,5</b>	<b>496,8</b>
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		2,6	(0,3)
Intérêts et charges financières versés		(49,5)	(81,4)
Impôts versés		(56,8)	(78,7)
Autres flux		(53,2)	(61,3)
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité</b>		<b>364,7</b>	<b>275,1</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(299,3)	(195,2)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		7,4	12,2
Acquisitions d'immobilisations financières		(29,4)	(24,4)
Cessions d'immobilisations financières		0,0	0,0
Acquisitions/cessions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise/cédée		(98,6)	(253,1)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(419,8)</b>	<b>(460,4)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(72,5)	(55,1)
Mouvements sur capitaux propres de la mère		0,6	1,8
Achats d'actions propres		0,1	(1,1)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(1,9)	(0,9)
Émissions d'emprunts et dettes financières		12,6	549,7
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(153,4)	(351,9)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(214,5)</b>	<b>142,5</b>
Incidence de la variation des taux de change et autres variations (1)		192,9	1,4
<b>Variation de la trésorerie nette</b>		<b>(76,7)</b>	<b>(41,4)</b>
<b>Trésorerie nette à l'ouverture</b>		<b>156,2</b>	<b>197,6</b>
<b>Trésorerie nette à la clôture</b>	<b>6.9</b>	<b>79,5</b>	<b>156,2</b>

(1) Y inclus (i) un encasement net de 195,0 millions d'euros au titre de la mise en place du programme de titrisation déconsolidant net de l'effet de l'arrêt du programme d'affacturage et (ii) un décaissement net de trésorerie de 2,0 millions d'euros (2016 : 3,6 millions d'euros) au titre des activités non poursuivies/détenues en vue de la vente pour la période de douze mois clôturée au 30 septembre 2017.

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
<b>Capitaux propres clôture 30/09/2015</b>	<b>172 325 244</b>	<b>1,7</b>	<b>1 363,4</b>	<b>107,2</b>	<b>(16,7)</b>	<b>1 455,5</b>	<b>30,6</b>	<b>1 486,1</b>
Résultat net				135,3		135,3	3,2	138,5
Engagements liés aux avantages au personnel			(7,3)			(7,3)		(7,3)
Instruments financiers : variations de juste valeur			(8,3)			(8,3)		(8,3)
Écarts de conversion				(4,6)	(4,6)		1,1	(3,5)
<b>Résultat global</b>			<b>(15,6)</b>	<b>135,3</b>	<b>(4,6)</b>	<b>115,1</b>	<b>4,3</b>	<b>119,4</b>
Affectation du résultat de la période précédente			107,2	(107,2)		-		-
Augmentation de capital	309 231	-	1,8		1,8	2,0	3,7	
Dividendes versés			(55,1)		(55,1)	(0,5)		(55,6)
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)			1,2		1,2	-		1,2
Autres variations (1.a)			(2,2)		(2,2)	4,8	2,6	
<b>Capitaux propres au 30/09/2016</b>	<b>172 634 475</b>	<b>1,7</b>	<b>1 400,5</b>	<b>135,3</b>	<b>(21,3)</b>	<b>1 516,2</b>	<b>41,2</b>	<b>1 557,4</b>
<b>Capitaux propres au 30/09/2016</b>	<b>172 634 475</b>	<b>1,7</b>	<b>1 400,5</b>	<b>135,3</b>	<b>(21,3)</b>	<b>1 516,2</b>	<b>41,2</b>	<b>1 557,4</b>
Résultat net				113,7		113,7	3,4	117,1
Engagements liés aux avantages au personnel			4,6			4,6		4,6
Instruments financiers : variations de juste valeur			7,9			7,9		7,9
Écarts de conversion				(5,9)	(5,9)	(1,5)		(7,4)
<b>Résultat global</b>			<b>12,5</b>	<b>113,7</b>	<b>(5,9)</b>	<b>120,3</b>	<b>1,9</b>	<b>122,2</b>
Affectation du résultat de la période précédente			135,3	(135,3)		-		-
Augmentation de capital	107 310		0,6		0,6	8,3	8,9	
Dividendes versés			(73,4)		(73,4)	(1,0)		(74,4)
Paiement fondé sur les actions (IFRS2)			0,3		0,3			0,3
Autres variations (1.b)			(0,8)		(0,8)	4,1	3,3	
<b>Capitaux propres au 30/09/2017</b>	<b>172 741 785</b>	<b>1,7</b>	<b>1 474,9</b>	<b>113,7</b>	<b>(27,2)</b>	<b>1 563,2</b>	<b>54,5</b>	<b>1 617,7</b>

(1.a) Les montants enregistrés en «autres variations» en capitaux propres des minoritaires pour la période de 12 mois au 30 septembre 2016 correspondent essentiellement à la reprise d'une dette de put vis-à-vis des actionnaires minoritaires de Elior North America (anciennement THS) suite à la modification du pacte d'actionnaires qui concernait cet engagement.

(1.b) Les montants enregistrés en «autres variations» en capitaux propres des minoritaires pour la période de 12 mois au 30 septembre 2017 correspondent essentiellement à l'ajustement des minoritaires dans la société Waterfall (UK) acquise en 2016 suite à la réalisation définitive des travaux d'analyse du bilan d'ouverture.

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

## Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2017 et le 30 septembre 2016

### 5. Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2017 et le 30 septembre 2016

#### 5.1 Présentation générale

Elior Group SA est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé à Paris La Défense, 9-11 Allée de l'Arche. Au 30 septembre 2017, Elior Group SA est détenue à 6,54 % par la Caisse de Dépôts et Placement du Québec (CDPQ), à 27,31 % par la société BIM SAS (contrôlée par Robert Zolade), à 9,89 % par Corporacion Empresarial Emesa, et à 56,26 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le 11 Juin 2014.

Elior Group est un acteur majeur de la restauration sous contrat et des services qui y sont associés. Le Groupe opère ses activités de restauration collective & services et celles de restauration de concession par l'intermédiaire de ses filiales et participations implantées dans 16 pays, principalement dans la zone euro, au Royaume-Uni, en Amérique latine, aux États-Unis et en Inde.

#### 5.2 Faits marquants

##### 5.2.1 Acquisition de titres consolidés

*Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017*

Elior North America (anciennement TrustHouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux Etats-Unis, a procédé à l'acquisition respectivement en octobre 2016, en janvier 2017, en avril 2017 puis en juillet 2017 des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine :

- Abigail Kirsch est une société basée à New York spécialisée dans les activités de banqueting et de restauration évènementielle.
- Corporate Chefs est une société basée à Haverhill dans le Massachusetts spécialisée dans les repas haut de gamme fraîchement cuisinés pour les marchés de la restauration d'entreprise et de l'enseignement. Créeé en 1987, la société Corporate Chefs est présente dans huit États du nord-est des États-Unis.

- Lancer Hospitality est une société basée à Mendota Heights dans le Minnesota principalement dédiée à la restauration collective de sites culturels, de parcs d'attractions et d'établissements scolaires dans le centre et le nord-ouest des Etats-Unis.
- Design Cuisine, fondée en 1978, est une société de prestation de service pour les événements haut de gamme basée à Washington.

Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine réalisent un chiffre d'affaires total annuel d'environ 171 millions de dollars.

En Europe, et avec effet au 1<sup>er</sup> octobre 2016 :

- Elior Ristorazione filiale de restauration collective d'Elior Group en Italie a procédé à l'acquisition de la société Hospes qui opère essentiellement en restauration d'entreprises dans le nord de l'Italie, et
- Serunion, filiale de restauration collective d'Elior Group en Espagne et au Portugal a procédé à l'acquisition de la société Hostesa qui opère essentiellement sur les marchés de la restauration en enseignement et dans les maisons de retraite en Catalogne et dans la région de Valence.

Ces acquisitions représentent un chiffre d'affaires annuel total d'environ 30 millions d'euros.

Waterfall, filiale de restauration collective d'Elior Group au Royaume Uni a procédé à l'acquisition de la société Edwards & Blake qui opère essentiellement sur les marchés de la restauration en enseignement. Edwards & Blake réalise un chiffre d'affaires annuel total d'environ 20 millions de livres.

Enfin, Elior India a acquis au second trimestre de l'exercice la totalité des activités de MegaBite ainsi qu'une participation majoritaire de 51% dans la société CRCL, ces deux acquisitions sont localisées en Inde - MegaBite Food Services à Bangalore et Bombay et CRCL à Chennai. Le chiffre d'affaires total de ces deux

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

sociétés est de l'ordre de 27 millions d'euros en année pleine. Ces acquisitions ont été finalisées en février 2017 et elles sont intégrées dans les comptes du Groupe de l'exercice clos le 30 septembre 2017 depuis le 1<sup>er</sup> avril 2017.

L'ensemble de ces acquisitions ont contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à hauteur de 145 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 10 million d'euros.

### *Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016*

Elior North America (anciennement Trusthouse Services), filiale de restauration collective d'Elior Group aux Etats-Unis, a procédé aux acquisitions successives en octobre et novembre 2015 des sociétés Cura Hospitality (basée à Pittsburg en Pennsylvanie) et ABL Management (basée à Baton Rouge en Louisiane). Cura, ABL et la société Starr Restaurant Catering Group, acquise en août 2015 et opérant principalement à New York et à Miami, sont toutes trois consolidées par intégration globale, à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2015 pour Starr et Cura, et à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2015 pour ABL.

En juin 2016, Elior North America a également acquis la société Preferred Meals (basée près de Chicago en Illinois) qui est consolidée à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Ces quatre sociétés représentent un chiffre d'affaires annuel total de l'ordre de 375 millions de dollars US en restauration collective respectivement sur le marché des entreprises et dans les sites de prestige (Starr), des maisons de retraite et en milieux hospitaliers (Cura), de l'enseignement et du pénitentiaire (ABL) et de l'enseignement (Preferred Meals). Ces acquisitions ont contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à hauteur de 191,1 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 10,5 millions d'euros.

Elior UK, filiale de restauration collective d'Elior Group au Royaume Uni, a procédé à l'acquisition de la société Waterfall Catering Group (basée à Warrington dans le nord de l'Angleterre). Waterfall Catering Group réalise un chiffre d'affaires annuel total de l'ordre de 89 millions d'euros en restauration collective et opère sur les marchés de l'enseignement, de la santé et des services sociaux, et de l'entreprise. Cette acquisition est consolidée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016 et elle a contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à hauteur de

8,6 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 1,0 million d'euros.

Elior Concessions Gares, filiale de restauration de concession d'Elior Group, a procédé à l'acquisition de la société Autogrill Restauration Service, renommée par la suite Areas Restauration Services, qui détient des concessions de restaurants dans les gares en France ou elle réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de l'ordre de 50 millions d'euros. Cette acquisition est consolidée à compter du 1<sup>er</sup> mai 2016 et elle a contribué au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à hauteur de 25,5 millions d'euros et à l'excédent brut d'exploitation (EBITDA) consolidé à hauteur de 1,8 million d'euros.

### **5.2.2 Autres faits marquants**

#### *Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017*

##### **5.2.2.1 Partenariat Elior Group et Alain Ducasse**

A effet au 31 mars 2017, et dans le cadre du partenariat stratégique signé au cours de l'exercice précédent avec le Chef Alain Ducasse, Elior Group a transféré au Groupe Ducasse le contrôle de ses activités opérées par Areas France and Northern Europe dans les musées. Cette opération s'est traduite par l'apport à la société Ducasse Développement de 60% des titres de la holding de ces activités. A compter du 30 septembre 2017, Cette opération s'est traduite par l'enregistrement d'une plus-value nette de 3,6 millions d'euros enregistrée au 30 septembre 2017 au sein du « résultat net des activités non poursuivies».

Les 40% des actifs, des passifs et des résultats conservés par Elior Group dans la société Areas Développement Musées et ses filiales continuent d'être présentés au sein des activités abandonnées ou détenues en vue de la vente dans les états financiers consolidés.

##### **5.2.2.2 Refinancement**

En date du 4 avril 2017, Elior Group a signé avec ses banques le 9ème amendement au SFA qui étend d'une année l'échéance de remboursement de la quasi-totalité des montants empruntés au titre des lignes de dettes syndiquées en euros et en dollars. Les nouvelles échéances des différentes lignes renégociées s'échelonnent désormais entre mai 2021 et mai 2023.

En date du 29 septembre 2017, Elior Group a signé avec ses banques le 10ème amendement au SFA portant sur la facilité C d'un montant de 150 millions d'euros. Cette

ligne désormais portée uniquement par la société Elior Group a vu sa marge baisser de 25 points de base et sa maturité allongée de 2 ans jusqu'au 10 décembre 2024.

#### **5.2.2.3 Versement du dividende Elior Group le 12 avril 2017**

Le dividende de 72,5 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2016, correspondant à un dividende par action de 0,42€, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2017 a été mis en paiement le 12 avril 2017

*Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016*

#### **5.2.2.4 Partenariat Elior Group et Alain Ducasse**

En application d'un protocole d'accord de partenariat stratégique et culinaire signé avec le chef Alain Ducasse le 29 septembre puis mis en application le 5 octobre 2015, Elior Participations SCA a dans un premier temps souscrit à des obligations convertibles puis, le 19 février 2016, à des actions nouvelles émises par la société Ducasse Développement. Suite à ces opérations et en cas de conversion des obligations souscrites, Elior Group détiendra une participation de 11% dans la société Ducasse Développement.

#### **5.2.2.5 Remboursement anticipé du Bond Elior Group Finance & Co SCA 6,5% mai 2020**

En date du 9 février 2016, puis en date du 4 mai 2016, Elior Group a procédé au remboursement anticipé de l'encours résiduel de l'emprunt obligataire Elior Finance SCA 6,5% mai 2020 pour un montant nominal total de 227,5 millions d'euros. Le décaissement correspondant est un montant de 240,0 millions d'euros incluant une indemnité de remboursement anticipé de 11,8 millions d'euros. Ce remboursement a été financé par des tirages effectués par Elior Group SA sur de nouvelles lignes de crédit bancaire syndiqué mises en place le 29 janvier 2016 puis le 2 mai 2016 à échéance en janvier et en mai 2023. Le coût de cette nouvelle dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,5%.

Ce remboursement total a entraîné la mainlevée de toutes les suretés garantissant le Senior Facilities Agreement ainsi que la fin de l'obligation de publication de comptes consolidés condensés lors des clôtures trimestrielles au 31 décembre et au 30 juin.

#### **5.2.2.6 Refinancement des acquisitions d'Elior North America et remboursement de la dette d'Areas USA en \$ en juin 2016 (8<sup>ème</sup> amendement)**

Le Groupe a signé en janvier 2016 le 8<sup>ème</sup> amendement au SFA en vue de refinancer les acquisitions d'Elior North America réalisées antérieurement et rembourser la dette bancaire externe locale d'Areas USA établie en US\$ avec (i) la mise en place dans le cadre du SFA d'une nouvelle Facility I d'un montant en principal de 244 millions de dollars U.S. et (ii) avec la mise en place dans le cadre du SFA d'une nouvelle facilité au titre de la Uncommitted Revolving Facility d'un montant en principal de 100 millions de dollars U.S. Le tirage de la Facility I correspondant à ce nouvel amendement a été effectué le 20 juin 2016.

La nouvelle Facility I a une maturité de 5 ans et est rémunérée au taux Libor U.S dollars plus une marge de 1,70% par an à sa mise en place qui pourra varier en fonction du ratio de levier, sans pouvoir excéder 1,95% par an. Elle est soumise à toutes les autres conditions du SFA.

La nouvelle Revolving Facility a une maturité de 5 ans. En cas d'utilisation, elle est rémunérée au taux Libor U.S dollars plus une marge de 1,30% par an à sa mise en place qui pourra varier en fonction du ratio de levier et de son taux d'utilisation, sans pouvoir excéder 1,55% par an. Elle est soumise à toutes les autres conditions du SFA.

#### **5.2.2.7 Versement du dividende Elior Group le 12 avril 2017**

Le dividende de 72,5 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2016, correspondant à un dividende par action de 0,42€, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2017 a été mis en paiement le 12 avril 2017.

## **6. Principes comptables**

### **6.1 Base de préparation des états financiers consolidés**

#### **6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2017 et au 30 septembre 2016**

En application du règlement européen no 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés annuels IFRS du Groupe Elior Group pour les exercices clos le 30 septembre 2017 et le 30 septembre 2016 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

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

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](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 2017 et le 30 septembre 2016 qui correspondent à la date de clôture sociale d'Elior Group et de ses filiales, sauf exceptions limitées.

Ces états financiers consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration d'Elior Group le 24 janvier 2018 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 9 mars 2018. Ils sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

Pour la préparation des états financiers consolidés, les principes comptables en vigueur au 30 septembre 2017 ont été appliqués pour tous les exercices présentés dans ces comptes consolidés.

### 6.1.2 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe

Néant

### 6.1.3 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB et adoptées par l'UE mais non encore appliquées par le Groupe

Les principales normes, amendements aux normes et interprétations qui ont été publiés mais ne sont pas encore d'application obligatoire sont les suivants :

- IFRS 9 « Instruments financiers » applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 (adoptées par l'UE en novembre 2016),
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires issus des contrats clients » applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 (adoptées par l'UE en octobre 2016),
- IFRS 16 « Comptabilisation des contrats de location » applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (approuvée par l'UE en novembre 2017),

Le Groupe n'a pas appliqué de norme ou d'amendement par anticipation. L'analyse de l'impact potentiel de ces nouvelles normes et amendements est en cours. En l'état actuel de ces analyses :

- l'application de la norme IFRS 15 ne devrait pas entraîner d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe,
- les impacts d'IFRS9 doivent être étudiés afin

de mesurer leur significativité sur les états financiers consolidés du Groupe.

## 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 2017, est présentée à la note 14 / ci-après.

## 6.3 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés

Les exercices sociaux 2016-2017 et 2015-2016 d'Elior Group couvrent les périodes de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> octobre 2016 au 30 septembre 2017 et du 1<sup>er</sup> octobre 2015 au 30 septembre 2016. Les filiales et participations d'Elior Group, ont, sauf exception pour des raisons réglementaires (Mexique, Inde) ou contractuelles, des exercices sociaux de 12 mois clôturés chaque 30 septembre.

Les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation dont l'exercice ne se clôt pas le 30 septembre établissent des arrêtés comptables complets et audités au 30 septembre.

## 6.4 Conversion des comptes et transactions exprimés en devises

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 «Effet des

variations des cours des monnaies étrangères ». Les transactions commerciales en devises étrangères réalisées par les sociétés consolidées sont converties aux cours des devises à la date des transactions. Les créances et dettes en monnaies étrangères sont converties sur la base des cours de change à la clôture. Les écarts de change résultant de cette réévaluation sont enregistrés au compte de résultat.

Les bilans, comptes de résultat et tableaux de flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise fonctionnelle

est différente de la monnaie de présentation des comptes d'Elior Group sont convertis au 30 septembre 2017 et 2016 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 2017 et 2016 proviennent des cotations à la bourse de Paris :

	Au 30 septembre 2017		Au 30 septembre 2016	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
- € /US \$ :	1,1812	1,1050	1,1241	1,1112
- € /f :	0,8816	0,8717	0,8661	0,7827
- € /MXN :	21,56	21,10	21,78	19,91
- € /CLP :	756,16	725,59	739,24	760,48
- € /INR :	77,16	72,63	74,82	74,22

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 6.5 Immobilisations incorporelles et goodwills

#### 6.5.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

Les immobilisations incorporelles enregistrées à l'actif du bilan consolidé d'Elior Group concernent les éléments suivants :

- **Marques**

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont présentées en « immobilisations incorporelles ».

Ce poste est constitué par les marques exploitées par Elior Concessions sur ses concessions autoroutières, amorties sur une durée de 30 ans.

- **Autres immobilisations incorporelles**

Conformément aux modalités d'application d'IFRIC 12, les actifs exploités au titre de certains contrats de restauration opérés par le Groupe sont classés en actifs incorporels et amortis sur leur durée d'utilisation dans la limite de la durée des contrats opérationnels sous-jacents.

- **Logiciels**

Les coûts des logiciels mis en place et exploités au sein du Groupe sont immobilisés et amortis sur des durées d'utilisation comprises entre 4 et 10 ans au maximum pour des projets ERP significatifs.

Les amortissements sont comptabilisés selon la méthode linéaire.

#### 6.5.2 Goodwills

Le groupe évalue le goodwill en date d'acquisition comme la juste valeur de la contrepartie transférée plus le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle (évaluée à la juste valeur ou au prorata de l'actif net identifiable lui-même généralement évalué à la juste valeur), plus, le cas échéant, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Conformément à IFRS 3R, les ajustements de juste valeur des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire, sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du

goodwill s'ils interviennent dans la période de 12 mois à compter de la date d'acquisition et résultent de l'obtention d'informations additionnelles sur des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

### 6.6 Test de dépréciation

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des actifs incorporels fait l'objet d'un test de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. Ces tests de valeur sont réalisés sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie futurs sont établis par la direction du Groupe sur la base des plans à moyen et long terme de chaque activité (les plans à moyen et long terme sont utilisés aussi bien pour l'évaluation des marques que pour l'appréciation des autres immobilisations incorporelles ou des goodwills).

Si la valeur comptable est supérieure à la valeur déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, une dépréciation correspondant à la perte de valeur ainsi déterminée est constatée sur la ligne « autres produits et charges opérationnels non courants ».

À chaque date de clôture, les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels ainsi que des goodwills sont examinées afin d'apprécier s'il existe une quelconque indication qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe une telle indication, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Les goodwills sont testés chaque année au 30 septembre.

Pour être testés, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou UGT. Le goodwill issu d'un regroupement d'entreprises est affecté aux UGT ou groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Le Groupe Elior Group a ainsi identifié 13 UGTs opérationnelles correspondant en général aux principales entités juridiques du Groupe qui exploitent des activités distinctes :

Pour la restauration collective et les services en France:

- Elior Entreprises (à laquelle s'est ajoutée la société Ansamble en 2012),
- ELRES,

- Elior Services Propreté & Santé (ESPS).

Pour la restauration collective et les services à l'international :

- Elior Italie
- Elior Iberia (Espagne & Portugal)
- Elior UK,
- Elior North America (anciennement THS USA),
- Elior India.

Pour la restauration de concession:

- Areas Northern Europe (France, Allemagne, Luxembourg et Danemark),
- Areas Italie,
- Areas Ibéria (Espagne & Portugal),
- Areas USA,
- Areas LATAM (Mexique, Chili, Colombie, Saint Domingue et Saint Martin).

Les goodwills sont alloués au niveau des UGTs ci-dessus.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable estimée. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

En pratique, la valeur recouvrable des UGTs a été déterminée en utilisant la valeur d'utilité. Pour déterminer la valeur d'utilité, le Groupe a projeté les flux futurs de trésorerie qu'il s'attend à obtenir de chaque UGT.

Les flux de trésorerie sont fondés sur des prévisions budgétaires établies par UGT et validées par la direction du Groupe sur une période de 5 ans. Elles sont fondées sur :

- des progressions de chiffre d'affaires moyennes telles qu'issues du plan d'affaires majoritairement comprises entre 1,0% et 4,8% modulées selon les segments d'activité et les pays concernés,
- une stabilité ou une progression modérée dans le temps des marges d'exploitation (EBITDA) qui se situent entre 6,6% et 15,3% selon les UGT concernées.

Les flux futurs de trésorerie au-delà de cinq ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

Les flux futurs de trésorerie sont actualisés par le coût moyen pondéré des capitaux propres (WACC) du secteur d'activité du Groupe.

Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe est un taux net d'impôt sur les sociétés appliqué à des flux de trésorerie nets d'impôt sur les sociétés.

Les principales hypothèses de taux qui ont été retenues sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2016	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2016
Europe (hors Espagne et Portugal) et USA	7% - 8,2%	6,0% - 7,5%	2,0%	2,0%
Espagne et Portugal	8,2%	7,5%	2,0%	2,0%
Amérique Centrale et Amérique Latine	10,0%	7,5% - 8,5%	0,5%	2,0%

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée sur les exercices clos au 30 septembre 2017 et 2016.

### **Sensibilité de la valeur recouvrable des groupes d'UGT aux hypothèses retenues**

En application d'IAS 36, le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation en fonction de différentes hypothèses de taux de croissance à long terme, de variation des flux de trésorerie ou de taux d'actualisation, telles que décrites ci-dessous.

L'analyse de sensibilité à une variation du taux de croissance, à une variation des flux de trésorerie ou à une variation du taux d'actualisation, n'a pas fait apparaître de scénario raisonnablement possible dans lequel la valeur recouvrable des UGT deviendrait inférieure à leur valeur comptable.

En effet, les résultats des tests de dépréciation montrent que :

- une diminution de 50 points de base du taux de croissance à long terme, ou
- une diminution de 5% des cash flows nets prévisionnels sur l'horizon des plans d'activité ainsi que sur le flux terminal, ou
- une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation, ne conduirait pas à une dépréciation des actifs testés pour chaque UGT ou groupe d'UGT.

### **6.7 Immobilisations corporelles**

Conformément à IAS 16 « Immobilisations corporelles », les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou de production diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Conformément à IAS 23R l'incorporation des coûts d'emprunt au coût des immobilisations n'est pas applicable au Groupe. Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée dont les principales sont :

- Constructions : de 20 à 40 ans ;
- Agencements, installations et installations techniques : de 5 à 12 ans ;
- Equipements de restauration : de 5 à 10 ans ;
- Matériel de bureau : de 4 à 5 ans ;
- Matériel informatique : de 3 à 4 ans ;
- Matériel de transport : de 4 à 5 ans ;

Les durées d'utilité et les valeurs résiduelles des actifs immobilisés sont revues lors de chaque clôture

annuelle, notamment en relation avec les échéances des contrats d'exploitation sous-jacents.

Conformément à IAS 17, les actifs détenus par le Groupe en vertu de contrats de location transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location-financement. Les actifs sont initialement comptabilisés pour un montant égal à leur juste valeur ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux. Les actifs sont ensuite amortis sur leur durée d'utilité ou la durée des contrats si celle-ci est plus courte. En contrepartie, le financement est constaté en dettes financières. Les charges de loyer sont ventilées entre le remboursement de la dette et les charges financières des emprunts.

### **6.8 Actifs circulants (stocks et créances clients)**

#### **6.8.1 Stocks**

Les marchandises et les matières premières sont évaluées au coût ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci s'avère inférieure.

La majeure partie des stocks est évaluée au dernier prix d'achat net des remises fournisseurs du fait de la forte rotation des stocks composés essentiellement de matières périssables. Du fait de cette très forte rotation, cette méthode est compatible avec IAS 2 « Stocks » qui préconise la méthode du « premier entré - premier sorti ». Les coûts d'emprunts ne sont pas inclus dans les stocks.

#### **6.8.2 Crédits clients**

Les créances clients et les autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale. Elles sont, le cas échéant, diminuées du montant des pertes de valeur enregistré par voie de dépréciation dans le compte de résultat. Les dépréciations comptabilisées sont spécifiques ou calculées de façon forfaitaire en utilisant les taux d'irrécouvrabilité future estimés selon des données historiques fiables propres à chaque société du périmètre.

Les bilans des sociétés de restauration de concession ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de restauration collective et services, le nombre important et la forte dispersion des clients et de sites opérés rendent le risque de concentration du risque clients non significatif au niveau du bilan consolidé du Groupe.

## 6.9 Trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme plutôt que pour un placement ou d'autres finalités. La trésorerie comprend tous les soldes en espèces, les liquidités en cours d'encaissement, les dépôts à moins de trois mois, les OPCVM monétaires ainsi que les titres de créances négociables. Ces placements sont mobilisables ou cessibles à très court terme et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue et les comptes courants de trésorerie qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie passive pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, alors qu'ils sont classés en dettes financières courantes au bilan consolidé (voir note 10.3). Ces montants constituent la seule différence entre la trésorerie présentée au bilan et celle indiquée dans le tableau de flux de trésorerie.

Le tableau de flux de trésorerie présenté est établi selon la méthode dite « indirecte ».

## 6.10 Provisions

Les provisions, conformément à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », sont destinées à couvrir les passifs dont l'échéance ou le montant est incertain. Ces passifs trouvent leur origine dans les obligations (juridiques ou implicites) de l'entreprise qui résultent d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources. Elles comprennent notamment les indemnités estimées par le Groupe et ses conseils au titre de litiges, contentieux et actions en réclamation de la part des tiers. Si l'effet temps est significatif, une évaluation de l'impact de l'actualisation sur les provisions est réalisée à chaque clôture et comptabilisée.

## 6.11 Situation fiscale et impôts différés

L'impôt sur les bénéfices correspond au cumul, corrigé éventuellement de la fiscalité différée, des impôts sur les bénéfices des différentes sociétés du Groupe. Les filiales françaises détenues à plus de 95% par Elior Group sont intégrées fiscalement au sein du groupe d'intégration fiscale formé par Elior Group.

Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finances pour 2010, le Groupe a opté pour la méthode de comptabilisation suivante :

- la part de la CET relevant de la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est comptabilisée comme une charge opérationnelle ;
- la part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat au sens d'IAS 12.

Conformément à IAS 12 « Impôt sur les résultats », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales ainsi que sur les déficits fiscaux (sauf exceptions). Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables ne sont enregistrées en impôts différés actifs que dans la mesure où leur récupération est considérée comme probable. Ces impôts sont calculés sur la base des conditions d'imposition connues à la fin de l'exercice et selon la méthode du report variable. L'impact des changements de taux d'imposition est comptabilisé en résultat sauf si l'impôt a été généré par une opération enregistrée en autres éléments du résultat global directement en capitaux propres, ou dans le cadre de regroupements d'entreprises. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Il est précisé que la réforme issue de la Loi de Finances Rectificative pour 2012 limitant l'imputation annuelle des déficits reportables sur les résultats taxables n'a pas eu d'impact sur le montant des impôts différés activés au titre des reports déficitaires d'Elior Group au 30 septembre 2017 ni au 30 septembre 2016.

## 6.12 Avantages du personnel

### Indemnités départ à la retraite, médailles du travail et pensions

Conformément à IAS 19 révisée « Avantages du personnel », les engagements du Groupe vis-à-vis de ses salariés en matière de retraite sont évalués par des actuaires indépendants. Une provision, qui intègre les charges sociales y afférentes, est enregistrée dans les comptes consolidés.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

• Pour 2017

Pays concerné	France	Italie	Espagne	Allemagne
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Primes de fidélité
Taux d'actualisation		1,50%		
Taux de progression des salaires	2 à 2,25%	N/A	0,5 à 1,0%	N/A

• Pour 2016

Pays concerné	France	Italie	Espagne	Allemagne
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Primes de fidélité
Taux d'actualisation		0,85%		
Taux de progression des salaires	2 à 2,25%	N/A	0,5%	N/A

Le taux d'actualisation est déterminé en référence aux taux des obligations d'entreprises de 1ère catégorie et de même duration que celle des engagements.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements. En application des dispositions d'IAS 19 révisée, les écarts actuariels au titre des indemnités de fin de carrière sont reconnus en totalité au sein des « autres éléments du résultat global ». Par ailleurs, les écarts actuariels sur les autres avantages à long terme (médailles du travail et primes de fidélité) sont comptabilisés immédiatement en compte de résultat.

### 6.13 Titres d'autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus le cas échéant par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions

d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de la période. Le nombre de titres d'autocontrôle détenus par Elior Group dans le cadre d'un contrat de liquidité était de 47 267 actions Elior Group pour une valeur de 1 059 milliers d'euros au 30 septembre 2017.

### 6.14 Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers

#### 6.14.1 Evaluation et comptabilisation des actifs financiers

Les actifs financiers comprennent les actifs financiers non courants (prêts, dépôts et cautionnements et créances rattachées à des participations), les créances clients et autres créances d'exploitation, les instruments dérivés, et la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les actifs financiers sont comptabilisés lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction sauf pour les actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du résultat.

A la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des catégories comptables suivantes prévues par la norme IAS 39 :

- Prêts et créances

Cette catégorie inclut les actifs financiers non courants, les créances rattachées à des participations, les autres prêts et les dépôts et cautionnements ainsi que les créances clients et les autres créances d'exploitation. Après leur comptabilisation initiale à la juste valeur, ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet d'un suivi objectif de dépréciation et si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

Les dépôts et cautionnements sont des sommes versées aux bailleurs en garantie des loyers. La valeur de ces actifs est réajustée régulièrement lors de la révision des loyers. L'effet de l'actualisation est considéré comme non significatif pour les comptes du Groupe.

- Actifs financiers à leur juste valeur en contrepartie du compte de résultat

Les actifs à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat comprennent les actifs détenus à des fins de transactions, que le Groupe a l'intention de revendre dans un avenir proche.

#### **6.14.2 Evaluation et comptabilisation des passifs financiers**

Les passifs financiers comprennent les emprunts et dettes financières, découverts bancaires, les passifs sur acquisition de titres, les instruments dérivés et les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation.

Les passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur minorée des coûts de transaction sauf pour les passifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du résultat (i.e. les instruments dérivés).

A l'exception des instruments dérivés, les passifs financiers sont comptabilisés après leur comptabilisation initiale au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode

du taux d'intérêt effectif incluant les différents frais d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

### **6.15 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés**

#### **6.15.1 Instruments de couverture de taux et de change**

Conformément à IAS 39, les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur. En application d'IFRS 7, la juste valeur des instruments de dérivés de taux et de change est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Le mode de comptabilisation de la variation de juste valeur de ces instruments financiers dérivés dépend de l'existence ou non d'une relation de couverture documentée au sens de la norme IAS 39 et du type de couverture utilisée :

- en l'absence d'une relation de couverture, les variations de juste valeur des dérivés sont inscrites en compte de résultat ;
- en cas de respect des conditions de documentation d'une relation de couverture de flux de trésorerie, la variation de juste valeur du dérivé de couverture est enregistrée en autres éléments du résultat global (en contrepartie de la réserve de juste valeur) pour la part efficace et directement en compte de résultat pour la part inefficace de la variation.

#### **6.15.2 Dettes sur acquisition de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle**

A l'occasion des prises de participation qu'il effectue, le Groupe peut consentir aux actionnaires minoritaires des filiales acquises des engagements de rachat ultérieur de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (vente d'option de vente).

En application d'IAS 32 et depuis l'entrée en vigueur de la norme IFRS3 révisée, le Groupe comptabilise dans ses comptes consolidés IFRS, sur la base des formules de prix contractuel, un passif financier au titre des options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées en contrepartie des capitaux propres. Les variations ultérieures de ce passif sont enregistrées en capitaux propres. Pour les transactions liées à des acquisitions antérieures à l'application d'IFRS 3 révisée, en

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

application de la méthode du goodwill en cours, les variations ultérieures de la dette au titre de l'engagement de rachat accordé aux minoritaires et liées au changement de la valeur estimée du prix d'exercice de l'option continuent à être comptabilisées en contrepartie du goodwill.

Au 30 septembre 2017, les passifs relatifs aux acquisitions de titres comptabilisés selon IAS 32 sont essentiellement liés aux dettes de put sur minoritaires dans la société Waterfall pour 8 millions d'euros.

Au 30 septembre 2016, les passifs relatifs aux acquisitions de titres comptabilisés selon IAS 32 sont essentiellement liés aux dettes de put sur minoritaires dans les sociétés Waterfall pour 8,8 millions d'euros et Mychef pour 12,5 millions d'euros.

### 6.16 Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe est constitué des emprunts et dettes financières et de la juste valeur des instruments financiers dérivés passif, sous déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des créances financières à court terme issues de l'application d'IFRIC 12 et de la juste valeur des instruments financiers dérivés actif. Il ne comprend pas les dettes sur acquisition de titres.

### 6.17 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services ou de marchandises liée aux activités ordinaires des filiales consolidées. Il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie attendue/reçue, net des rabais, remises et ristournes ainsi que de la TVA et des autres taxes. De plus, il est enregistré lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que ces produits peuvent être évalués de façon fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité de la contrepartie des coûts encourus ou à encourir associés à la prestation.

Dans le cas des prestations de services de restauration et de support services ou les ventes des marchandises réalisées dans les boutiques de travel retail, le chiffre d'affaires est reconnu au moment où le service est rendu ou la marchandise vendue.

### 6.18 Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions

Les plans de rémunération à long terme payables en actions concernent :

- Le plan de rémunération en actions issu de l'acquisition de Waterfall en Grande-Bretagne.
- Les plans d'options sur actions et actions gratuites (« restricted shares ») mis en place dans la société Elior North America lors de l'acquisition de THS USA en 2013 sont comptabilisés selon IAS 19 du fait d'un paiement futur en trésorerie fondé sur une formule non représentative de la juste valeur de l'action Elior North America. La valorisation de ces plans tient compte de l'existence d'une option de call exerçable par Elior entre décembre 2019 et février 2020;
- Les plans d'options sur actions et d'actions de performance Elior Group autorisés par l'Assemblée Générale du 11 mars 2016 et mis en place sur l'exercice pour certains managers du Groupe (hors Elior North America) qui sont considérés comme des instruments payables en titres Elior Group et comptabilisés selon IFRS 2.

Les charges relatives à ces plans représentent un montant de 9,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 (7,7 millions d'euros pour les seuls plans d'Elior NA au 30 septembre 2017).

### 6.19 Autres frais opérationnels

Les autres frais opérationnels comprennent l'ensemble des charges d'exploitation courantes autres que les coûts d'approvisionnement, les charges de personnel, les impôts et taxes opérationnels, les amortissements et les provisions.

### 6.20 Autres produits et charges opérationnels non courants

Les autres produits et charges opérationnels non courants correspondent aux produits et charges qui ne sont pas considérés comme normalement générés ou encourus dans le cadre des activités courantes du Groupe. Cela comprend principalement les dépréciations des goodwill et des autres actifs immobilisés, les coûts de restructuration non courants et significatifs du Groupe, les frais d'acquisition des filiales consolidées, et les plus et moins-value de cession d'actifs ou de participations dans des sociétés consolidées.

Les dotations annuelles aux amortissements constatés dans les comptes consolidés au titre des actifs incorporels (notamment les relations clients) reconnus dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées au sein du résultat opérationnel courant.

## 6.21 EBITDA comptable

L'EBITDA comptable est défini comme le résultat opérationnel courant avant dépréciations, amortissements et provisions au sens IAS 37 de natures opérationnelles. Il inclut la quote-part de résultat des entreprises associées.

## 6.22 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est défini par différence entre l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités financières, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt. Il exclut également les autres produits et charges opérationnels non courants. Depuis 2014, le groupe a décidé de reclasser la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence dont l'activité se situe dans le prolongement des activités du Groupe au sein du résultat opérationnel courant.

## 6.23 Modalités de calcul du résultat par action

Conformément à la norme IAS 33, le résultat par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de chaque exercice, net des actions autodétenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulterait de la conversion des actions ordinaires potentiellement dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action. Concernant

les plans d'options et d'actions de performance attribués par Elior Group en octobre 2016 (Plan 2), les critères de performance vérifiables au 30 septembre 2018 n'étant pas encore atteints au 30 septembre 2017, ces instruments ne sont donc pas encore pris en compte comme instruments dilutifs pour le calcul du résultat net par action dilué.

Concernant le plan 1 attribué en mars 2016, et sur la base des résultats estimés au 30 septembre 2017, un total de 161 651 instruments à créer (stock option et AGA) avec un effet dilutif de 66 700 actions selon la méthode du rachat d'actions a été pris en compte dans le calcul du BPA 2017.

## 6.24 Information sectorielle

Au 30 septembre 2017 et 2016, le Groupe était structuré en deux activités opérationnelles : « restauration collective & services » d'une part et « restauration de concession » d'autre part.

Au sein de ces activités, les résultats et les actifs employés à long terme sont détaillés par segments opérationnels correspondant aux zones géographiques et de management principales comme suit :

- Pour la « restauration collective & services » : Opérations France et Opérations International ;
- Pour la « restauration de concession » désormais opérée sous la marque Areas : Opérations France et Opérations International.

Ces segments opérationnels sont ceux revus par le Principal décideur Opérationnel (Executive team).

Le résultat net dans les sociétés mises en équivalence concerne essentiellement les activités de restauration de concession en France.

Les informations sectorielles relatives au compte de résultat sont fournies dans les notes 8 / 1 (Compte de résultat par segment opérationnel) et 8 / 2 (Chiffre d'affaires consolidé).

Les informations relatives au chiffre d'affaires et aux actifs sectoriels non courants sont indiquées ci-dessous :

- Pour l'exercice social 2016-2017 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
Exercice clos au 30 septembre 2017	France	International	Total	France	International	Total		
Chiffre d'affaires de l'activité	2 171,2	2 476,5	<b>4 647,7</b>	671,7	1 102,5	<b>1 774,2</b>	-	<b>6 421,9</b>
Actifs non courants	1 259,3	1 184,3	<b>2 443,6</b>	637,4	566,5	<b>1 203,9</b>	60,9	<b>3 708,4</b>

- Pour l'exercice social 2015-2016 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
Exercice clos au 30 septembre 2016	France	International	Total	France	International	Total		
Chiffre d'affaires de l'activité	2 162,9	2 065,1	<b>4 228,0</b>	657,1	1 010,9	<b>1 668,0</b>	-	<b>5 896,0</b>
Actifs non courants	1 220,7	1 073,2	<b>2 294,0</b>	603,9	555,8	<b>1 159,7</b>	41,9	<b>3 495,6</b>

## 6.25 Recours à des estimations et au jugement

Pour établir les états financiers du Groupe, des estimations et des hypothèses ont été faites par la direction du Groupe et celle des filiales. Elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers, et les montants présentés au titre des produits et charges de la période.

Ces estimations et appréciations qui sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif.

Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent les goodwill et les actifs immobilisés (Notes 6 / 5, 6 / 6, 6 / 7, 8 / 9 et 8 / 10), les provisions pour litiges (Note 8 / 15) et les passifs des régimes de retraites (Note 8 / 15) ainsi que les impôts différés (Note 8 / 14 / 1).

Les informations relatives aux jugements exercés pour appliquer les méthodes comptables ayant l'impact le plus significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés sont incluses dans les notes relatives aux impairment tests.

## **6.26 Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées**

Au 30 septembre 2017, les actifs détenus en vue de la vente enregistrés au bilan consolidé du Groupe concernent les activités non stratégiques opérées en concession en France et Belgique. Ces activités ont fait l'objet d'un reclassement dans le bilan au 30 septembre 2017.

La norme IFRS définit le traitement comptable applicable aux actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente et aux activités abandonnées, la présentation et les informations à fournir. Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique distincte pour le Groupe faisant l'objet d'une cession.

Cette norme impose une présentation sur une ligne dédiée au bilan dès lors que la valeur comptable sera principalement recouvrée par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. L'actif doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs. Il

fait l'objet d'une décision de vente - le cas échéant selon un plan existant à la clôture - et la cession est hautement probable, dans un délai de 12 mois suivant la clôture de l'exercice.

Ces actifs et activités abandonnées sont évalués et comptabilisés au montant le plus fiable entre la valeur comptable et la valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente et cessent d'être amortis à partir de leur classement dans cette catégorie.

Le résultat net des activités abandonnées, après élimination des opérations intragroupe, est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat. Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à la date de leur cession, ainsi que le résultat net d'impôts de la cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentés.

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés dans la rubrique « incidence de la variation des taux de change et autres variations» au sein du tableau de flux de trésorerie, comprenant les flux générés par ces activités jusqu'à leur date de cession ainsi que la trésorerie hors impôts générée par leur cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentées.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 7. Evolution du périmètre de consolidation au cours des exercices clos le 30 septembre 2017 et 30 septembre 2016

Les sociétés acquises ou cédées et consolidées ou déconsolidées au cours de l'exercice de 12 mois clôturé le 30 septembre 2017 sont les suivantes :

	Pays	% intérêt au 30/09/2016	Transaction	Mode de consolidation	% intérêt au 30/09/2017	Période consolidée au titre de l'acquisition/ jusqu'à la cession
Abigail Kirsch	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	01/10/2016- 30/09/2017
Hospes	Italie	-	Acquisition	IG	100%	01/10/2016- 30/09/2017
Hostesa	Espagne	-	Acquisition	IG	100%	01/10/2016- 30/09/2017
Corporate Chefs	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	01/02/2017- 30/09/2017
Megabite	Inde	-	Acquisition	IG	100%	01/04/2017- 30/09/2017
CRCL	Inde	-	Acquisition	IG	51%	01/04/2017- 30/09/2017
Lancer Hospitality	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	01/04/2017- 30/09/2017
Edwards and Blake	Grande- Bretagne	-	Acquisition	IG	100%	01/05/2017- 30/09/2017
Design Cuisine	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	01/08/2017- 30/09/2017
Sidekim Foods	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	75%	15/08/2017- 30/09/2017

Les sociétés acquises ou cédées et consolidées ou déconsolidées au cours de l'exercice de 12 mois clôturé le 30 septembre 2016 sont les suivantes :

	Pays	% intérêt au 30/09/2015	Transaction	Mode de consolidation	% intérêt au 30/09/2016	Période consolidée au titre de l'acquisition/ jusqu'à la cession
Areas Restauration Services	France	-	Acquisition	IG	100%	01/05/2016- 30/09/2016
Waterfall Catering Group Ltd et filiales	Grande-Bretagne	-	Acquisition	IG	80%	01/09/2016- 30/09/2016
Starr	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	77%	01/10/2015- 30/09/2016
Cura	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	77%	01/10/2015- 30/09/2016
ABL	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	77%	01/12/2015- 30/09/2016
Preferred Meals et filiales	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	77%	01/07/2016- 30/09/2016

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 8. Explications des postes du compte de résultat et du bilan et de leurs variations

#### 8.1 Compte de résultat par segment opérationnel

Pour l'exercice social 2016-2017 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
	France	International	Total	France	Internation al	Total		
Exercice clos au 30 septembre 2017								
<b>Chiffre d'affaires</b>	2 171,2	2 476,5	<b>4 647,7</b>	671,7	1 102,5	<b>1 774,2</b>	-	6 421,9
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	129,2	89,3	<b>218,5</b>	29,3	74,8	<b>104,1</b>	(12,8)	309,9
<b>Résultat opérationnel courant en % du CA</b>	6,0%	3,6%	<b>4,7%</b>	4,4%	6,8%	<b>5,9%</b>	(0,2)%	<b>4,8%</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(18,4)	(11,8)	<b>(30,2)</b>	(6,4)	(1,4)	<b>(7,8)</b>	(14,1)	<b>(52,1)</b>
Résultat opérationnel	110,8	77,5	<b>188,3</b>	22,9	73,4	<b>96,3</b>	(26,9)	<b>257,8</b>
Résultat Financier								<b>(61,6)</b>
Impôt sur les résultats								<b>(77,9)</b>
Résultat des activités abandonnées								<b>(1,2)</b>
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle								<b>3,4</b>
<b>Part du résultat revenant au Groupe</b>								<b>113,7</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(45,5)	(66,9)	<b>(112,4)</b>	(38,6)	(48,5)	<b>(87,0)</b>	(7,2)	<b>(206,7)</b>
Autres charges sans impact en trésorerie	(4,8)	1,9	<b>(2,8)</b>	(2,0)	0,0	<b>(2,0)</b>	(0,1)	<b>(4,9)</b>
<b>EBITDA comptable</b>	179,5	154,2	<b>333,7</b>	69,9	123,3	<b>193,2</b>	(5,4)	<b>521,5</b>

Pour l'exercice social 2015-2016 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
	Exercice clos au 30 septembre 2016	France	International	Total	France	Internation al		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 162,9</b>	<b>2 065,1</b>	<b>4 228,0</b>	<b>657,1</b>	<b>1 010,9</b>	<b>1 668,0</b>	-	<b>5 896,0</b>
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	151,0	88,2	239,3	43,9	61,3	105,2	(13,7)	330,8
<b>Résultat opérationnel courant en % du CA</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,3%</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,7%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,3%</b>	<b>(0,2)%</b>	<b>5,6%</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(10,4)	(10,5)	(21,0)	(3,8)	(10,1)	(13,9)	(14,7)	(49,5)
Résultat opérationnel	140,6	77,7	218,3	40,1	51,2	91,3	(28,3)	281,3
Résultat Financier								(63,0)
Impôt sur les résultats								(73,5)
Résultat des activités abandonnées								(6,3)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle								3,2
<b>Part du résultat revenant au Groupe</b>								<b>135,3</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(37,2)	(46,7)	(83,9)	(31,5)	(45,4)	(76,9)	(5,5)	(166,3)
Autres charges sans impact en trésorerie	2,0	(1,1)	0,9	(0,3)	(0,9)	(1,2)	0,6	0,3
<b>EBITDA comptable</b>	<b>186,2</b>	<b>136,0</b>	<b>322,3</b>	<b>75,7</b>	<b>107,6</b>	<b>183,3</b>	<b>(8,8)</b>	<b>496,8</b>

## 8.2 Chiffre d'affaires consolidé

Pour l'exercice social 2016-2017 :

- Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2017	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2016	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
<b>Restauration collective &amp; services</b>						
Entreprises	2 069,7	32,2%	1 944,5	33,0%	125,2	6,4%
Enseignement	1 396,4	21,7%	1 139,4	19,3%	257,0	22,6%
Santé	1 181,6	18,4%	1 144,1	19,4%	37,5	3,3%
<b>Sous-total restauration collective &amp; services</b>	<b>4 647,7</b>	<b>72,4%</b>	<b>4 228,0</b>	<b>71,7%</b>	<b>419,7</b>	<b>9,9%</b>
<b>Restauration de concession</b>						
Aéroports	798,1	12,4%	724,5	12,3%	73,6	10,2%
Autoroutes	585,7	9,1%	592,8	10,1%	(7,1)	(1,2)%
Ville & loisirs	390,4	6,1%	350,8	5,9%	39,6	11,3%
<b>Sous-total restauration de concession</b>	<b>1 774,2</b>	<b>27,6%</b>	<b>1 668,1</b>	<b>28,3%</b>	<b>106,1</b>	<b>6,4%</b>
<b>Total</b>	<b>6 421,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 896,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>525,9</b>	<b>8,9%</b>

- Par zone géographique :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2017	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2016	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
<b>France</b>						
France	2 842,8	44,3%	2 820,0	47,8%	22,8	0,8%
Europe hors France	2 255,7	35,1%	2 134,6	36,2%	121,1	5,7%
Reste du monde	1 323,4	20,6%	941,5	16,0%	382,0	40,6%
<b>Total</b>	<b>6 421,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 896,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>525,9</b>	<b>8,9%</b>

Pour l'exercice social 2015-2016 :

- Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2016	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2015	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
<b>Restauration collective &amp; services</b>						
Entreprises	1 944,5	33,0%	1 861,5	32,8%	83,0	4,5%
Enseignement	1 139,4	19,3%	1 068,7	18,8%	70,6	6,6%
Santé	1 144,1	19,4%	1 065,1	18,8%	79,0	7,4%
<b>Sous-total restauration collective &amp; services</b>	<b>4 228,0</b>	<b>71,7%</b>	<b>3 995,3</b>	<b>70,4%</b>	<b>232,6</b>	<b>5,8%</b>
<b>Restauration de concession</b>						
Aéroports	724,5	12,3%	687,5	12,1%	37,0	5,4%
Autoroutes	592,8	10,1%	615,1	10,8%	(22,3)	(3,6)%
Ville & loisirs	350,8	5,9%	376,1	6,6%	(25,4)	(6,7)%
<b>Sous-total restauration de concession</b>	<b>1 668,0</b>	<b>28,3%</b>	<b>1 678,7</b>	<b>29,6%</b>	<b>(10,7)</b>	<b>(0,6)%</b>
<b>Total</b>	<b>5 896,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 674,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>221,9</b>	<b>3,9%</b>

- Par zone géographique :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2016	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2015	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
<b>France</b>						
France	2 820,0	47,8%	2 851,5	50,3%	(31,5)	(1,1)%
Europe hors France	2 134,5	36,2%	2 110,6	37,2%	23,9	1,1%
Reste du monde	941,5	16,0%	711,9	12,5%	229,5	32,2%
<b>Total</b>	<b>5 896,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 674,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>221,9</b>	<b>3,9%</b>

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 8.3 Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2017	2016
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social - de base	172 741 785	172 448 564
impact de la dilution liée aux plans de stocks options et aux plans d'actions de performance	66 700	108 132
Nombre moyen pondéré d'actions de la période - dilué	172 808 485	172 556 696

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2017	2016
Résultat net part du Groupe	113,7	135,3
<b>Résultat net par action - de base en €</b>	<b>0,66</b>	<b>0,78</b>
<b>Résultat net dilué par action en €</b>	<b>0,66</b>	<b>0,78</b>

### 8.4 Charges de personnel et effectifs employés

#### 8.4.1 Analyse des charges de personnel

Les charges de personnel des sociétés consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2016
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(2 801,7)	(2 617,7)
Charge de participation des salariés	(0,3)	(0,7)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(9,4)	(4,3)
<b>Charges de personnel</b>	<b>(2 811,4)</b>	<b>(2 622,8)</b>

#### 8.4.2 Effectifs

Les informations détaillées ci-dessous concernent les effectifs de fin de période des sociétés du Groupe. Leur variation ne peut donc être rapprochée en lecture directe de celle des charges de personnel enregistrées au compte de résultat.

Les effectifs comprennent les salariés à temps plein et à temps partiel. Ils se ventilent par catégorie comme suit :

	Au 30 septembre 2017	Au 30 septembre 2016
Cadres et agents de maîtrise	18 881	18 185
Employés	108 272	100 805
<b>Total</b>	<b>127 153</b>	<b>118 990</b>

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 septembre 2017	Au 30 septembre 2016
France	52 438	51 737
Autres pays	74 715	67 253
<b>Total</b>	<b>127 153</b>	<b>118 990</b>

#### 8.5 Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2017 et 2016 se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2016
Charge d'intérêt sur endettement financier	(52,3)	(51,4)
Produits d'intérêt sur placements court terme	2,7	2,6
Autres charges et produits financiers (1)	(11,1)	(12,3)
Actualisation des engagements postérieurs à l'emploi	(1,0)	(1,9)
<b>Charges et produits financiers nets</b>	<b>(61,6)</b>	<b>(63,0)</b>

(1) Dont :

- *Mise à la juste valeur par résultat des instruments de couverture de taux* (0,5) (0,4)
  - *Résultat de cession et mouvement sur provision pour dépréciation sur titres non consolidés* (5,6) (1,0)
  - *Amortissement des frais d'émission des emprunts (a) (b)* (5,6) (6,3)
  - *Pénalités de remboursement anticipé du Bond Elior Finance SCA 6,5% mai 2020* - (11,8)
  - *Gain / perte de change net(te)* 2,2 7,2
  - *Autres charges financières* (1,5)
- (a) Dont 2,3 millions d'euros d'amortissement des frais d'émission concernant le remboursement anticipé du Bond Elior Finance SCA 6,5% mai 2020 pour l'exercice clos le 30/09/2016
- (b) Dont 0,7 millions d'euros d'amortissement des frais d'émission concernant la fin anticipée du premier programme de titrisation de créances commerciales remplacé par le programme de titrisation déconsolidant au cours de l'exercice clos le 30/09/2017

Des instruments financiers (caps, swaps et FRA) assurent la couverture des dettes à taux variable d'Elior Group et d'Elior Participations (comme décrit à la note 8 / 16 / 2).

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 8.6 Autres produits et charges opérationnels non courants

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2017, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (52,1) millions d'euros. Ils incluent notamment (i) des coûts de réorganisation et de sortie de sites et contrats encourus en France et à l'international pour un montant total de 37,3 millions d'euros, (ii) des coûts d'acquisition de titres et des coûts de transaction pour un montant de 4,8 million d'euros essentiellement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, (iii) 7 millions d'euros de provisions pour litiges et (iv) des coûts encourus pour le sponsoring de la

candidature de Paris à l'organisation des JO 2024 et à l'Exposition Universelle 2025 pour un montant total de 3,0 millions d'euros.

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2016, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (49,5) millions d'euros. Ils incluent notamment (i) des coûts de restructuration et des coûts de sorties de contrats non profitables sur les périmètres France, Italie, Espagne et USA pour un total de 44,4 millions d'euros et (ii) 5,1 millions d'euros de frais d'acquisition de titres et de coûts de transactions essentiellement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

### 8.7 Impôt sur les résultats

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2017	Exercice clos au 30 septembre 2016
Impôt exigible	(53,4)	(51,9)
Impôt différé	(24,5)	(21,6)
<b>Total</b>	<b>(77,9)</b>	<b>(73,5)</b>

La part de la CET relevant de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) est comptabilisée comme un impôt sur le résultat exigible pour un montant de 26,8

millions d'euros et 26,8 millions d'euros respectivement au 30 septembre 2017 et au 30 septembre 2016 (voir Note 6 / 11).

La charge d'impôts différés enregistrée au cours de l'exercice inclut un montant non récurrent de 14,5 millions d'euros au titre de la prise en compte de la baisse annoncée du taux d'impôt sur les sociétés françaises à compter de 2020 pour le ramener à 28,92%. Les bases d'impôts différés essentiellement actives enregistrées au bilan d'Elior Group et antérieurement valorisées au taux standard actuel de 34,43% ont en effet été ajustées par le compte de résultat pour les bases dont l'utilisation est prévue au-delà de 2020.

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique, pour les exercices clôturés au 30 septembre 2017 et 2016, s'analyse comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2017		Exercice clos au 30 septembre 2016	
	Base	Impact impôts	Base	Impact impôts
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>196,2</b>		<b>218,3</b>	
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(2,9)		(3,2)	
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	193,3		215,1	
Charge d'impôt théorique (1)		(66,5)		(74,1)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France		6,6		5,8
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice et n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif et dépréciation d'impôts différés actifs (2)		(15,2)		(3,7)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables		(2,8)		(1,5)
<b>Charge nette d'impôt du Groupe</b>	<b>(77,9)</b>		<b>(73,5)</b>	

(1) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 34,43%.

(2) Dont 14,5 millions d'euros de dévalorisation non récurrente enregistrée au 30 septembre 2017 au titre de la baisse prévue des taux de l'impôt sur les sociétés en France pour les utilisations de bases d'impôts différés prévues après 2020

## 8.8 Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession

Au 30 septembre 2017, les actifs détenus en vue de la vente enregistrés au bilan consolidé du Groupe concernent essentiellement des activités non stratégiques opérées par Areas Europe du Nord. Ces activités ont fait l'objet d'un reclassement dans le bilan au 30 septembre 2017.

Le résultat net des activités détenues en vue de la vente, après élimination des opérations intragroupes, est

présenté sur une ligne distincte du compte de résultat consolidé.

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 ces activités ont réalisé un chiffre d'affaires de 29,7 millions d'euros et une perte nette d'impôt de 1,2 millions d'euros.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

Pour la période comparative de l'exercice précédent présenté au 30 septembre 2016, ces activités ont réalisé

un chiffre d'affaires de 52,7 millions d'euros et une perte nette d'impôt de 6,3 millions d'euros.

### 8.9 Analyse des goodwills à la clôture

Les goodwills nets regroupant les Unités Génératrices de Trésorerie telles que définies au paragraphe 6.5 sont détaillés comme suit :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2017 Audité	Au 30 septembre 2016 Audité
Elior Entreprises	578,3	574,7
Autres France (Enseignement, Santé et Services)	498,9	498,7
<b>Opérations France</b>	<b>1 077,2</b>	<b>1 073,4</b>
<b>Opérations International</b>	<b>788,6</b>	<b>742,6</b>
<b>restauration collective et services</b>	<b>1 865,8</b>	<b>1 816,0</b>
Opérations France	423,6	453,6
Autres pays	86,7	86,7
<b>France, Europe du Nord et Italie</b>	<b>510,3</b>	<b>540,3</b>
<b>Péninsule ibérique et Amériques</b>	<b>185,7</b>	<b>185,7</b>
<b>restauration de concession Areas</b>	<b>696,0</b>	<b>726,0</b>
<b>Total Groupe</b>	<b>2 561,7</b>	<b>2 542,0</b>

La variation nette des goodwills constatée est relative essentiellement :

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2017 :

- Au goodwill enregistré au titre des acquisitions réalisées au cours de l'exercice (i) des sociétés Abigail Kirsch, Corporate Chefs, Lancer Hospitality et Design Cuisine par Elior North America, (ii) de Megabite et CRCL par Elior India et (iii) de la société Edwards & Blake par Elior UK, net de l'affectation des actifs incorporels identifiables relatifs à ces acquisitions, soit un montant total de 52,3 millions d'euros ;
- Au goodwill enregistré au titre des acquisitions des sociétés Hospes et Hostesa réalisées en septembre 2016 et consolidées à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2016 pour un montant total de 10,3 millions d'euros ;
- A l'affectation définitive du goodwill des

sociétés Waterfall (UK) et Areas Restauration Services (France) consolidée sur l'exercice 2016.

- Aux effets de change enregistrés sur les devises d'enregistrement de ces goodwills.

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2016 :

- Au goodwill enregistré pour un montant de 70,2 millions d'euros au titre des acquisitions des sociétés Starr, Cura, ABL et Preferred Meals par Elior North America au cours de l'exercice, après comptabilisation et affectation à titre encore provisoire des actifs incorporels identifiables relatifs à ces acquisitions,
- Au goodwill enregistré pour un montant de 30,7 millions d'euros au titre de l'acquisition de la société Areas Restauration Services suite à la prise de contrôle réalisée en mai 2016,

- Au goodwill enregistré à titre provisoire pour un montant total de 62,6 millions d'euros au titre de l'acquisition de la société Waterfall Catering Group au Royaume Uni suite à l'entrée dans le périmètre de consolidation

intervenue en date du 1<sup>er</sup> septembre 2016. Concernant cette dernière acquisition les travaux d'affectation du goodwill aux actifs incorporels identifiables étaient encore en cours au 30 septembre 2016.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 8.10 Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles

#### 8.10.1 Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2016 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations (2)	Au 30 septembre 2017 Audité
Droits à concession	193,2	14,7	(2,4)	26,0	231,5
Actifs exploités en concession (1)	37,0	0	0,0	(0,0)	37,0
Marques	42,5	0,3	(1,5)	19,0	60,3
Logiciels	118,7	17,9	(12,7)	9,2	133,1
Immobilisations incorporelles en cours	23,1	52,7	(0,4)	(8,7)	66,7
Autres	210,1	0,4	(0,9)	22,8	232,4
<b>Immobilisations incorporelles brutes</b>	<b>624,6</b>	<b>86,0</b>	<b>(17,9)</b>	<b>68,2</b>	<b>761,0</b>
Droits à concession	(60,3)	(16,2)	1,1	1,7	(73,7)
Actifs exploités en concession (1)	(36,9)	0	0,0	(0,0)	(36,9)
Marques	(15,8)	(5,1)	1,4	(1,5)	(21,1)
Logiciels	(84,6)	(14,7)	12,5	(0,5)	(87,2)
Autres	(48,1)	(19,9)	1,1	4,3	(62,7)
<b>Amortissements des immobilisations incorporelles</b>	<b>(245,8)</b>	<b>(56,0)</b>	<b>16,1</b>	<b>4,0</b>	<b>(281,7)</b>
<b>Valeur nette des immobilisations incorporelles</b>	<b>378,8</b>	<b>30,0</b>	<b>(1,8)</b>	<b>72,2</b>	<b>479,2</b>

(1) Actifs issus du retraitement des locations financières tripartites relatives aux équipements de cuisines centrales en Enseignement.

(2) Les autres variations concernent essentiellement les affectations de Goodwill à des actifs identifiables intervenues au cours de l'exercice.

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2015 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations (2)	Au 30 septembre 2016 Audité
Droits à concession	176,9	9,7	(1,1)	7,7	193,2
Actifs exploités en concession (1)	37,0	0	0,0	(0,0)	37,0
Marques	38,9	0,2	(0,1)	3,6	42,5
Logiciels	107,5	10,8	(7,9)	8,3	118,7
Immobilisations incorporelles en cours	17,5	24,4	(0,1)	(18,7)	23,1
Autres	133,5	2,8	(0,5)	74,3	210,1
<b>Immobilisations incorporelles brutes</b>	<b>511,2</b>	<b>47,8</b>	<b>(9,6)</b>	<b>75,2</b>	<b>624,6</b>
Droits à concession	(49,2)	(12,6)	0,9	0,6	(60,3)
Actifs exploités en concession (1)	(36,9)	0	0,0	(0,0)	(36,9)
Marques	(12,2)	(3,4)	0,1	(0,4)	(15,8)
Logiciels	(82,6)	(10,8)	7,8	0,9	(84,6)
Autres	(36,3)	(12,1)	0,5	(0,2)	(48,1)
<b>Amortissements des immobilisations incorporelles</b>	<b>(217,2)</b>	<b>(38,8)</b>	<b>9,3</b>	<b>0,9</b>	<b>(245,8)</b>
<b>Valeur nette des immobilisations incorporelles</b>	<b>294,0</b>	<b>9,0</b>	<b>(0,3)</b>	<b>76,1</b>	<b>378,8</b>

(1) Actifs issus du retraitement des locations financières tripartites relatives aux équipements de cuisines centrales en Enseignement.

(2) Voir ci-dessus.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 8.10.2 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2016 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations	Au 30 septembre 2017 Audité
Terrains	5,5	0,6	0,0	0,1	6,2
Constructions	168,4	14,3	(13,8)	0,1	168,9
Installations techniques	806,3	82,1	(47,0)	(36,2)	805,2
Autres immobilisations corporelles	532,5	108,8	(90,5)	62,8	613,5
Immobilisations corporelles en cours	27,9	38,8	(4,9)	(20,3)	41,6
Avances et acomptes sur immobilisations	6,0	6,0	(0,5)	(4,6)	7,0
<b>Immobilisations corporelles brutes</b>	<b>1 546,5</b>	<b>250,6</b>	<b>(156,7)</b>	<b>1,9</b>	<b>1 642,3</b>
Constructions	(91,6)	(14,8)	14,0	(1,8)	(94,3)
Installations techniques	(557,6)	(74,1)	47,5	44,8	(539,4)
Autres immobilisations corporelles	(322,5)	(71,4)	91,4	(38,5)	(341,1)
<b>Amortissements des immobilisations corporelles</b>	<b>(971,7)</b>	<b>(160,3)</b>	<b>152,8</b>	<b>4,5</b>	<b>(974,8)</b>
<b>Valeur nette des immobilisations corporelles</b>	<b>574,8</b>	<b>90,3</b>	<b>(3,9)</b>	<b>6,3</b>	<b>667,5</b>

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2015 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations	Au 30 septembre 2016 Audité
Terrains	3,8	0,1	(0,0)	1,6	5,5
Constructions	163,6	4,9	(24,7)	24,6	168,4
Installations techniques	785,5	66,1	(56,6)	11,2	806,3
Autres immobilisations corporelles	519,6	60,1	(74,4)	27,2	532,5
Immobilisations corporelles en cours	22,1	25,6	(1,0)	(18,9)	27,9
Avances et acomptes sur immobilisations	1,4	5,6	(0,0)	(1,0)	6,0
<b>Immobilisations corporelles brutes</b>	<b>1 496,0</b>	<b>162,4</b>	<b>(156,7)</b>	<b>44,8</b>	<b>1 546,5</b>
Constructions	(97,0)	(9,5)	23,3	(8,5)	(91,6)
Installations techniques	(541,2)	(75,8)	54,7	4,8	(557,6)
Autres immobilisations corporelles	(347,3)	(54,4)	72,4	6,8	(322,5)
<b>Amortissements des immobilisations corporelles</b>	<b>(985,6)</b>	<b>(139,7)</b>	<b>150,4</b>	<b>3,1</b>	<b>(971,7)</b>
<b>Valeur nette des immobilisations corporelles</b>	<b>510,5</b>	<b>22,7</b>	<b>(6,4)</b>	<b>47,9</b>	<b>574,8</b>

La valeur au 30 septembre 2017 et 2016 des autres immobilisations relatives aux crédits-baux retraités (hors actifs relatifs au retraitement des locations financières tripartites des équipements de cuisines centrales en Enseignement mentionnés en Note 8.10.1) s'analyse comme suit :

	Au 30 septembre 2017	Au 30 septembre 2016
Valeur brute	102,4	88,1
Amortissements	(61,4)	(51,0)
<b>Valeur nette</b>	<b>41,0</b>	<b>37,2</b>

#### 8.10.3 Ventilation des immobilisations par segment opérationnel

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2017
restauration collective et services	225,4	317,4	542,8
restauration de concession	205,5	302,8	508,3
Corporate	48,3	47,3	95,6
<b>Total</b>	<b>479,2</b>	<b>667,5</b>	<b>1 146,7</b>

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2016
restauration collective et services	194,9	283,1	478,0
restauration de concession	162,6	271,2	433,7
Corporate	21,4	20,5	41,9
<b>Total</b>	<b>378,8</b>	<b>574,8</b>	<b>953,6</b>

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 8.10.4 Ventilation des immobilisations par zone géographique

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2017 Audité
France	116,8	342,6	459,4
Hors France	362,4	324,9	687,3
<b>Total</b>	<b>479,2</b>	<b>667,5</b>	<b>1 146,7</b>

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2016 Audité
France	61,8	277,7	339,5
Hors France	317,0	297,0	614,1
<b>Total</b>	<b>378,8</b>	<b>574,8</b>	<b>953,6</b>

### 8.11 Actifs financiers non courants

(En millions €)	Au 30 septembre 2017 Audité	Au 30 septembre 2016 Audité
	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
<b>Titres de participation (1)</b>	<b>45,3</b>	<b>33,6</b>
Prêts	7,0	4,5
Dépôts et cautionnements versés	28,7	24,7
Créances financières	2,2	2,3
<b>Total Actifs financiers non courants - net</b>	<b>83,1</b>	<b>65,1</b>

(1) Au 30 septembre 2017 les titres de participation et les prêts comprennent notamment les titres de capital détenus dans la société Ducasse et le prêt accordé ainsi que les participations minoritaires détenues dans des sociétés innovantes intervenant dans le secteur de la restauration. La valeur de ces titres au bilan tient compte d'une dépréciation de 4,8 millions d'euros afin de tenir compte de leurs perspectives de développement.

## 8.12 Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2016	Dividendes versés	Résultat de la période (1)	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2017
Filiales Autoroutes (France)	0,4	(0,1)	0,1	-	0,4
N.W.L (France et International) (2)	4,9	(0,9)	2,8	-	6,8
Riverside Events (UK)	0,3	(0,3)	0,1	-	0,1
<b>Total</b>	<b>5,6</b>	<b>(1,3)</b>	<b>2,9</b>	-	<b>7,3</b>

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2015	Dividendes versés	Résultat de la période (1)	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2016
Filiales Autoroutes (France)	0,4	(0,2)	0,2	-	0,4
N.W.L (France et International) (2)	2,5	(0,3)	2,7	-	4,9
Riverside Events (UK)	0,2	(0,1)	0,2	-	0,3
<b>Total</b>	<b>3,0</b>	<b>(0,5)</b>	<b>3,1</b>	-	<b>5,6</b>

(1) Résultat enregistré au sein du résultat opérationnel courant

(2) Joint-venture détenue à 35% par Elior Group, créée à la fin de l'exercice clos le 30 septembre 2013 et opérée depuis le début de l'exercice 2013-2014 avec la société Newrest pour l'exploitation de la restauration à bord des TGV en France et à l'International.

## 8.13 Clients et autres créances d'exploitation

(En millions €)	Montant au 30/09/2017		Montant au 30/09/2016	
	Brut	Net	Brut	Net
Clients	550,7	511,2	702,4	663,3
Clients factures à établir	96,4	96,4	96,7	96,7
Fournisseurs avances & acomptes	69,6	69,6	60,1	60,1
Créances de TVA (1)	61,1	61,1	51,1	51,1
Créances sur cession d'immobilisations	1,7	1,7	1,8	1,8
Autres créances	70,2	70,2	60,0	60,0
<b>Total</b>	<b>849,9</b>	<b>810,4</b>	<b>972,1</b>	<b>933,1</b>

(1) Les dettes fiscales et sociales incluent des dettes de TVA pour des montants respectifs de 81,6 millions € en 2016 et 76,5 millions € en 2015

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

La répartition par maturité des créances clients (enregistrées pour l'essentiel au bilan des sociétés opérant en restauration collective et services) est détaillée comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2017	Montant au 30/09/2016
Créances non échues	334,1	444,7
Créances échues de moins de 30 jours	63,6	104,7
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	79,1	82,8
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	13,7	13,3
Créances échues de plus de 1 an	20,7	17,8
<b>Total de créances clients nettes</b>	<b>511,2</b>	<b>663,3</b>

Le solde « clients » enregistré au bilan consolidé au 30 septembre 2016 incluait des créances détenues par des sociétés françaises, espagnoles, italiennes et anglaises du Groupe en restauration collective qui faisaient l'objet d'un transfert à un tiers sous forme de cessions Dailly (titrisation de créances commerciales). Il a été mis un terme à ce contrat en 2017 pour les filiales françaises,

espagnoles et italiennes avec la mise en place d'un nouveau programme de titrisation déconsolidant pour les seules filiales françaises et espagnoles dont l'encours de créances cédées s'élève à 218,4 millions d'euros. L'encours du programme de titrisation non déconsolidant concerne désormais la seule Elior UK pour les montants indiqués ci-dessous :

(En millions €)	Montant au 30/09/2017	Montant au 30/09/2016
Solde non échu	105,5	298,0
Montant du dépôt de garantie	20,5	76,8
<b>Net du dépôt de garantie</b>	<b>85,0</b>	<b>221,2</b>

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017, il a également été mis fin au programme d'affacturage déconsolidant, mis en place en juillet 2014 pour certaines créances clients détenues par les principales filiales françaises du Groupe en restauration collective et qui représentait un encours de créances cédées au 30 septembre 2016 de 23,4 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe a cédé sans recours à une banque sa créance de CICE de l'année 2016 pour un montant de 53 millions d'euros. La moins-value sur cette cession intervenue en juillet 2017 s'est élevée à 0,9 million d'euros enregistrée en « autres charges financières ».

## 8.14 Autres créances et comptes de régularisation

### 8.14.1 Impôts différés

Les impôts différés inscrits au bilan consolidé au 30 septembre 2017 et 2016 détaillés par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2017	Montant au 30/09/2016
Provisions pour congés payés	6,5	7,8
Autres provisions et charges non déductibles	34,3	30,6
Provisions pour retraites	30,1	34,6
Ecarts d'évaluation d'actifs et de passifs (1)	(69,4)	(63,4)
Activation de reports déficitaires (2)	113,6	132,0
<b>Total</b>	<b>115,2</b>	<b>141,6</b>
Impôts différés actif	188,6	216,0
Impôts différés passif	(73,4)	(74,3)
<b>Total</b>	<b>115,2</b>	<b>141,6</b>

(1) Impôts différés relatifs à des mises à la juste valeur d'actifs lors d'entrées de périmètres antérieures et à la réévaluation d'instruments financiers de couverture de taux d'intérêts.

(2) Ce montant inclut principalement :

- au 30 septembre 2017, 86 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior Group utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe et 10 millions d'euros de reports déficitaires de la filiale Áreas USA. Le montant d'impôts différés actif reconnus pour les filiales françaises du Groupe tient compte d'un ajustement par le résultat au titre du passage du taux d'impôt sur les sociétés à 28,92% pour les utilisations prévues au-delà de 2020, pour un montant de 14,5 millions d'euros.
- au 30 septembre 2016, 98 millions d'euros au titre des reports déficitaires d'Elior Group utilisables dans le cadre du groupe d'intégration fiscale française dont elle est la tête de groupe et 17 millions d'euros de reports déficitaires de la filiale Áreas USA.

Les impôts différés sont classés en actifs et passifs non courants dans le bilan consolidé. Les impôts différés actif non reconnus au bilan consolidé pour l'exercice clos le 30 septembre 2017 ne sont pas significatifs.

### 8.14.2 Autres actifs courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2017	Montant au 30/09/2016
Charges constatées d'avance	53,6	51,1
Créances diverses	25,8	21,0
<b>Total</b>	<b>79,4</b>	<b>72,1</b>

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 8.15 Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions

Ce poste se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2017 Audité	Au 30 septembre 2016 Audité
Risques commerciaux	2,4	2,8
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	29,7	26,5
Provision pour réorganisation	2,7	1,2
Engagements liés au personnel	11,2	11,2
Autres provisions	14,6	8,4
<b>Provisions courantes</b>	<b>60,6</b>	<b>50,1</b>
Engagements liés au personnel	112,4	113,0
Non-renouvellement des concessions	9,5	8,8
Autres provisions	13,5	17,8
<b>Provisions non courantes</b>	<b>135,4</b>	<b>139,5</b>
<b>Total</b>	<b>196,0</b>	<b>189,6</b>

Les provisions pour non renouvellement de concessions couvrent les risques de dépréciation accélérée des actifs ou de remise en état des immobilisations corporelles rendues au concédant.

Les provisions pour engagements liés au personnel sont ceux décrits à la note 6 / 12 ci-dessus. Ces engagements comprennent :

- les indemnités conventionnelles, telles que les indemnités de fin de carrière qui sont payables lors du départ en retraite de l'employé s'il fait encore partie de l'entreprise à cette date ou, dans certains cas, à son départ de l'entreprise.
- la provision TFR qui concerne les sociétés italiennes : il s'agit de l'engagement légal de versement d'une indemnité de cessation du contrat de travail (TFR). A chaque clôture d'exercice, les droits définitivement acquis aux salariés sont valorisés selon les conditions légales et intégralement provisionnés. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et suite à un changement de législation en Italie les droits des salariés peuvent, à l'initiative de ces derniers, être

transférés à l'état italien ou à des fonds d'assurances privés.

- Les plans de retraite applicables à environ 300 salariés employés sur un nombre limité de contrats de restauration opérés par Waterfall et par Edwards & Blake, deux sociétés récemment acquises par le Groupe au Royaume Uni. Ces plans constituent des « defined benefits » plans.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2017 au titre de ces engagements s'élève à 123,6 millions d'euros, dont un montant de 13,8 millions d'euros au titre du TFR des sociétés italiennes et 4,9 millions d'euros au titre des « defined benefits » anglais.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2016 au titre de ces engagements s'élevait à 124,3 millions d'euros, dont un montant de 14,7 millions d'euros au titre du TFR des sociétés italiennes.

La couverture financière des engagements liés au personnel, ainsi que la réconciliation avec les actifs et les passifs enregistrés au bilan est détaillée ci-dessous :

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2017 Audité	Au 30 septembre 2016 Audité
<b>Valeur des engagements à la clôture</b>	<b>145,7</b>	<b>124,3</b>
<b>Valeur des actifs de couverture</b>	<b>(22,1)</b>	<b>-</b>
<b>Provision enregistrée au bilan consolidé à la clôture</b>	<b>123,6</b>	<b>124,3</b>
Provision courante	11,2	11,2
Provision non courante	112,4	113,0

La variation des provisions au titre des exercices ci-dessus est détaillée comme suit :

<b>Provision au 30 septembre 2015</b>	<b>112,8</b>
Coûts des services rendus sous déduction des prestations versées	(4,1)
Coût de la désactualisation financière	1,9
Autres mouvements (variation de périmètre, change et reclassements et changement de méthode)	13,7
<b>Provision au 30 septembre 2016</b>	<b>124,3</b>
Coûts des services rendus sous déduction des prestations versées	0,7
Coût de la désactualisation financière	0,8
Autres mouvements (variation de périmètre, change et reclassements et changement de méthode) (1)	(2,2)
<b>Provision au 30 septembre 2017</b>	<b>123,6</b>

(1) Impact du changement de taux d'actualisation et des entrées de périmètre

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 8.16 Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change

#### 8.16.1 Détail des dettes financières

La valeur comptable et la valeur de remboursement, cette dernière étant égale à la valeur de marché, de la dette financière du Groupe sont détaillées comme suit :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2017 Audité		Au 30 septembre 2016 Audité	
		Montant au coût amorti (1)	Montant en valeur de remboursement	Montant au coût amorti (2)	Montant en valeur de remboursement
Découverts bancaires	€	57,5	57,5	2,6	2,6
Autres dettes financières (y inclus portion courante des engagements de crédit-bail et locations financières)	€	17,6	17,6	8,9	8,9
<b>Sous-total des dettes financières courantes</b>		<b>75,1</b>	<b>75,1</b>	<b>11,5</b>	<b>11,5</b>
Dette bancaire syndiquée	€ / \$	1 488,0	1 503,0	1 506,7	1 524,3
Autres dettes moyen et long terme (3)	\$	84,8	84,8	89,0	89,0
Titrisation de créances commerciales et affacturage	€	85,7	86,5	220,2	221,4
Autres dettes financières (y inclus engagements de crédit-bail et locations financières)	€	26,8	26,8	30,1	30,1
<b>Sous-total des dettes financières non courantes</b>		<b>1 685,3</b>	<b>1 701,1</b>	<b>1 846,0</b>	<b>1 864,7</b>
<b>Total dettes financières</b>		<b>1 760,4</b>	<b>1 776,2</b>	<b>1 857,4</b>	<b>1 876,2</b>

(1) Le coût amorti de la dette bancaire est établi après prise en compte des commissions bancaires liées au refinancement de la dette du Groupe (Amend & Extend) et du refinancement de la dette d'acquisition d'Elior North America pour un montant net de 15,8 millions d'euros au 30 septembre 2017.

(2) Le coût amorti de la dette bancaire est établi après prise en compte des commissions bancaires liées au refinancement de la dette du Groupe (Amend & Extend) et du refinancement de la dette d'acquisition d'Elior North America pour un montant net de 18,8 millions d'euros au 30 septembre 2016.

(3) Au 30 septembre 2017, il s'agit de la dette de placement privé USD de 100 M\$.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2017 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2017 est :

- pour Elior Group SA :
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2017 de 318,0 millions d'euros amortissable en janvier 2022 pour 168 millions d'euros et en décembre 2024 pour 150 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,65% pour la tranche à échéance 2022 et 2,50% pour la tranche à échéance 2024 ;
- une dette obligataire en \$ provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 (6<sup>ème</sup> amendement du SFA) lors du refinancement de la dette initial d'acquisition de Elior North America pour un montant de 100 millions \$ au 30 septembre 2017 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15% ;
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2017 de 234 millions d'euros amortissable en janvier 2023 pour 50 millions d'euros et en mai 2023 pour 184 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,50% ;
- pour Elior Participations SCA,
- une dette bancaire senior en € d'un montant total au 30 septembre 2017 de 632 millions d'euros amortissable en janvier 2022 pour 632 million d'euros. Le coût de cette dette bancaire est indexé sur l'Euribor, avec une marge standard de 1,65%. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 300 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,25% à échéance en janvier 2021 pour 30 millions d'euros et janvier 2022 pour 270 millions d'euros. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2017, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 15 millions d'euros ;
- une dette bancaire senior en \$ émise dans le cadre du SFA et tirée en mai 2015 pour 50 millions \$ (6<sup>ème</sup> amendement) puis en juin 2015

(7<sup>ème</sup> amendement) pour 50 millions \$ lors du refinancement de la dette initiale d'acquisition de Elior North America puis en juin 2016 (8<sup>ème</sup> amendement) pour 244 millions \$ pour un montant total de 344 millions \$ au 30 septembre 2017 et amortissable en mai 2020 pour 6 millions \$, en mai 2021 pour 94 millions \$ et en juin 2021 pour 244 millions \$. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US avec une marge standard de 1,70%. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,30%, à échéance en mai 2020 pour 14,8 millions \$ et en mai 2021 pour 235,3 millions \$. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2017, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 17 millions \$.

Une dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 20,6 millions d'euros - s'élève à 84,8 millions d'euros au 30 septembre 2017. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place en juillet 2017 pour une durée de 4 ans. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 325 millions d'euros et 30 millions de £ et inclut les créances des filiales françaises, espagnoles et anglaises d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,35%.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2016 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2016 est :

- pour Elior Group SA,
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2016 de 200,0 millions d'euros amortissable en janvier 2021 pour 168 millions d'euros et en décembre 2022 pour 32 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,65% pour la tranche à échéance 2021 et 2,75% pour la tranche à échéance 2022 ;

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

- une dette obligataire en \$ provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 (6<sup>ème</sup> amendement du SFA) lors du refinancement de la dette initial d'acquisition de Elior North America pour un montant de 100 millions \$ au 30 septembre 2016 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15% ;
  - une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2016 de 234,0 millions d'euros amortissable en janvier 2023 pour 50 millions d'euros et en mai 2023 pour 184 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,50% ;
- pour Elior Participations SCA,
- une dette bancaire senior en € d'un montant total au 30 septembre 2016 de 750,0 millions d'euros amortissable en janvier 2021 pour 632 million d'euros et décembre 2022 pour 118 millions d'euros. Le coût de cette dette bancaire est indexé sur l'Euribor, avec une marge standard de 1,65% pour la tranche à échéance 2021 et 2,75% pour la tranche à échéance 2022. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 300,0 millions d'euros (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,25% à échéance en janvier 2021. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2016, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 30,0 millions d'euros ;
  - une dette bancaire senior en \$ émise dans le cadre du SFA et tirée en mai 2015 pour 50 millions \$ (6<sup>ème</sup> amendement) puis en juin 2015 (7<sup>ème</sup> amendement) pour 50 millions \$ lors du refinancement de la dette initiale d'acquisition de Elior North America puis en juin 2016 (8<sup>ème</sup> amendement) pour 244 millions \$ pour un montant

total de 344 millions \$ au 30 septembre 2016 et amortissable en mai 2020 pour 100 millions \$ et en juin 2021 pour 244 millions \$. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US avec une marge standard de 1,70%. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elior Participations ou par Elior Group) à taux variable Libor plus une marge standard de 1,30%, à échéance en mai 2020. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2016, cette ligne était utilisée par Elior Participations pour un montant de 5,0 millions \$ ;

Une dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 77,0 millions d'euros - s'élève à 221,0 millions d'euros au 30 septembre 2016. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place à la fin de l'année 2006 pour une durée de 5 ans et reconduit jusqu'à juin 2018. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 300 millions d'euros et inclut désormais les créances des filiales espagnoles, italiennes et anglaises d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,5%.

### 8.16.2 Instruments financiers dérivés

Une partie de la dette a fait l'objet d'une couverture par la mise en place par Elior Group et Elior Participations de contrats de caps, de FRA et de swaps au 30 septembre 2017 et 2016.

Au 30/09/2017, les montants de dette couverte par les contrats qualifiés de couverture sont les suivants (hors couvertures échues au 30/06/2017 et couvrant la période allant du 30/06/2017 au 31/12/2017) :

(En millions d'euros)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles
-----------------------	---	---

du 31/12/2017 au 30/09/2018	750	-
du 01/10/2018 au 30/09/2019	950	-
du 01/10/2019 au 30/09/2020	1 000	-
du 01/10/2021 au 31/12/2021	550	-

(En millions de dollars)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles (2)
--------------------------	---	---

du 31/12/2017 au 30/09/2018	50	100
du 01/10/2018 au 31/12/2018	200	-
du 01/01/2019 au 30/09/2020	400	-
du 01/01/2020 au 31/12/2021	50	-

Au 30/09/2016, les montants de dette couverte par les contrats qualifiés de couverture sont les suivants (hors couvertures échues au 30/06/2016 et couvrant la période allant du 30/06/2016 au 31/12/2016) :

(En millions d'euros)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles (2)
-----------------------	---	---

du 31/12/2016 au 30/09/2019	1 000	-
du 01/10/2019 au 30/09/2020	850	-

(En millions de dollars)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles (2)
--------------------------	---	---

du 31/12/2016 au 31/03/2018	100	100
-----------------------------	-----	-----

(1) swaps

(2) achats de caps

Les instruments financiers dérivés (caps et swaps de change et de taux) ont été traités conformément à la norme IAS 39. La méthodologie utilisée est explicitée dans la note 6 / 15.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

Les impacts correspondants sont décrits ci-dessous :

(En millions €)	Juste valeur des dérivés Actif (Passif)	
	Montant au 30/09/2017	Montant au 30/09/2016
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(5,0)	(15,5)
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur	-	-
Instruments non qualifiés	0,6	(0,3)
<b>Total</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(15,8)</b>
Instruments de couverture de taux	(5,0)	(15,5)
Instruments de couverture de change	0,6	(0,3)
<b>Total</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(15,8)</b>

Les instruments financiers dérivés sont classés en non courant au bilan consolidé. Le montant (net de l'effet impôt) enregistré en variation dans les capitaux propres en « Autres éléments du résultat global » au titre des instruments de couverture de flux de trésorerie est de 3,7 millions d'euros au 30 septembre 2017 et de (8,3) millions d'euros au 30 septembre 2016 (cf note 4 - Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

### 8.16.3 Ratios covenants financiers

Les emprunts bancaires moyen et long terme souscrits par Elior Group et par Elior Participations sont assortis de clauses influant sur leur exigibilité anticipée, et relatives au respect de ratios financiers (levier financier) calculés au niveau consolidé de Elior Group pour être vérifiés lors de chaque clôture semestrielle. Ces ratios sont respectés au 30 septembre 2017 et 2016 et l'ont été lors de chaque fin de semestre de ces exercices.

Les contrats de financement moyen et long terme de Elior Group SA et de Elior Participations SCA ne comportent pas de clause exorbitante du droit commun des contrats de ce type.

### 8.17 Capital de la société mère et options de souscription d'actions

#### 8.17.1 Capital de la société mère Elior Group SA

Au 30 septembre 2017 le capital de la société Elior Group SA, est de 1 727 417,85 euros divisé en 172 741 785 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Les exercices d'options de la souscription d'actions réalisés au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 ont conduit à l'émission de 107 310 nouvelles actions Elior Group.

Au 30 septembre 2016 le capital de la société Elior Group SA, était de 1 726 344,75 euros divisé en 172 634 475 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Les exercices d'options de la souscription d'actions réalisés au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 ont conduit à l'émission de 309 231 nouvelles actions Elior Group.

**8.17.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales**

**8.17.2.1 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites Elior Group attribués antérieurement à l'exercice clos le 30 septembre 2017 :**

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
11-mars-16	Options	11-mars-20	11-mars-24	16,3	107 767	0,8
11-mars-16	Actions de performance	-	-	N/A	53 884	1,4
<b>Total</b>					<b>161 651</b>	<b>2,2</b>

(1) Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires et de l'estimation de la réalisation future des critères financiers d'attribution au 30 septembre 2017.

**8.17.2.2 Plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites Elior Group attribués au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017 :**

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (1)	Juste valeur en millions €
27-oct.-16	Options	27-oct.-20	27-oct.-24	18,29	733 271	1,3
27-oct.-16	Actions de performance	-	-	N/A	226 025	2,4
<b>Total</b>					<b>959 296</b>	<b>3,7</b>

(1) Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires et de l'estimation de la réalisation future des critères financiers d'attribution au 30 septembre 2017.

Les instruments émis concernent essentiellement les membres du management Committee et du leaders Committee, hors ceux de la filiale Elior North America (voir 8.17.2.3 ci-dessous), et sont assortis de conditions de présence et de performance (croissance organique du chiffre d'affaires, progression de la marge d'exploitation, progression du résultat net consolidé par action) dont la réalisation est appréciée à la clôture du deuxième exercice suivant celui de leur attribution, au 30 septembre 2017 pour les attributions de mars 2016 et au 30 septembre 2018 pour les attributions d'octobre 2016.

Les plans d'options possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10%
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur IFRS 2 des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres est estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

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 : 2,2%

La juste valeur totale calculée pour les attributions de mars 2016 et d'octobre 2016 s'élève à 5,9 millions d'euros et la charge comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 30 septembre 2017 au titre des plans d'options et d'actions de performance attribuées gratuitement est de 1,2 millions d'euros.

### **8.17.2.3 Plan d'options et d'actions de performance (restricted shares) Elior North America attribuées gratuitement aux managers d'Elior North America:**

Les instruments octroyés aux managers d'Elior North America lors de l'acquisition de THS en 2013, puis aux nouveaux managers entrants bénéficiaires, sont assortis de conditions de présence et de performance. Cette dernière repose sur le taux de rendement interne (TRI) pour Elior Group calculé sur la valorisation qui sera atteinte par les

actions de l'entité Elior North America au 30 septembre 2019 en comparaison des capitaux investis par Elior Group depuis l'origine.

La valeur des actions de l'entité sera ainsi calculée sur la base des comptes au 30 septembre 2019, selon la formule

- valeur d'entreprise en retenant le multiple d'origine pour acquisition de THS par Elior Group en 2013
- sous déduction de la dette financière nette propre au périmètre d'Elior North America.

La surperformance du niveau de TRI ainsi calculé par rapport à un seuil préétabli détermine à la fois le nombre d'options et d'actions de performance définitivement confirmé, ainsi que le prix de l'action lors du rachat des actions aux managers.

Les caractéristiques spécifiques du plan entraînent la qualification des instruments qui le composent comme des instruments attribués et réglés par remise de trésorerie dont la comptabilisation s'effectue selon IAS 19.

La juste valeur totale du passif relatif à ce plan estimée au 30 septembre 2017 s'élève à 12,6 millions d'euros et la charge comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 30 septembre 2017 à ce titre est de 7,7 millions d'euros.

## 8.18 Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2017 soit 38 millions d'euros recouvre notamment :

### Engagements de rachat :

- à hauteur de 8,0 millions d'euros de la dette vis-à-vis de minoritaires de la société Waterfall Catering Group au titre de « l'exit price » des 20% de titres qu'ils détiennent.

### Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 3,4 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société anglaise Lexington ;
- à hauteur de 17,7 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre des acquisitions réalisées par Elior North America ;
- à hauteur de 1,4 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société anglaise Edwards & Blake ;
- à hauteur de 3,6 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition des sociétés indiennes Megabit et CRCL ;

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2016 soit 40,9 millions d'euros recouvre notamment :

### Engagements de rachat :

- à hauteur de 12,5 millions d'euros, la dette vis-à-vis des minoritaires de la société MyChef (intégrée globalement à 100% dans les comptes consolidés du Groupe) au titre des 11,2% du capital que le Groupe ne détient pas encore et qui sont sujets à des accords de put et call croisés avec les minoritaires exercables à partir de 2011 ;
- à hauteur de 8,8 millions d'euros de la dette vis-à-vis de minoritaires de la société Waterfall Catering Group au titre de « l'exit price » des 20% de titres qu'ils détiennent.

### Dettes sur acquisition de titres :

- à hauteur de 3,6 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société anglaise Lexington ;
- à hauteur de 14,8 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre des acquisitions réalisées sur l'exercice par Elior North America ;

## 8.19 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2017	Montant au 30/09/2016
Produits constatés d'avance	14,8	18,1
Dettes diverses	9,2	7,0
<b>Total autres passifs courants</b>	<b>24,0</b>	<b>25,1</b>

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 9. Engagements hors bilan

#### 9.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

Néant

#### 9.2 Cautions et garanties données/reçues

(En millions €)	Montant au 30/09/2017	Montant au 30/09/2016
Cautions sur contrats commerciaux (1)	327,9	303,1
<b>Total des cautions et garanties données (2)</b>	<b>327,9</b>	<b>303,1</b>

(1) *Cautions et garanties relatives à l'exécution des contrats, à des engagements de paiement de loyers ou de redevances et à des cautions de marchés remises dans le cadre de soumission d'appels d'offres.*

(2) *L'ensemble des cautions a une échéance non déterminable a priori.*

Par ailleurs, le Groupe donne et reçoit, selon les cas, des garanties d'actifs et de passifs ou assimilées dans le cadre d'acquisitions ou de cessions de participations, dans les conditions usuelles pour ce type d'opérations. Dans l'hypothèse où les garanties données font l'objet de réclamations jugées justifiées et non encore soldées à la clôture, une provision est enregistrée à ce titre au bilan.

#### 9.3 Engagements en matière de location simple

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2017 le total des engagements donnés s'élève à 277,6 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 73,2 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 156,5 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 47,9 millions d'euros.

Il s'agit de nombreux contrats dans les pays dans lesquels opère le Groupe, dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 93,6 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 184 millions d'euros.

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2016, le total des engagements donnés s'élève à 282,1 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 79,5 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 165,2 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 37,4 millions d'euros.

Il s'agit de nombreux contrats dans les pays dans lesquels opère le Groupe, dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 93,2 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 188,9 millions d'euros.

## 10. Gestion des risques financiers et instruments financiers

### 10.1 Exposition au risque de change

Elior Group opère essentiellement dans des pays de la zone euro. Les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, l'Amérique Latine (Chili, Colombie et Mexique), les USA et l'Inde, représentent 26,9% (2016 : 22,3%) du chiffre d'affaires consolidé du Groupe dont 6,3% (2016 : 6,2%) pour la Grande-Bretagne et 18,8% pour les USA (2016 : 14,5%).

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 étrangères. Le Groupe ne supporte donc pas de risque de change significatif sur les transactions qu'il effectue.

Le financement externe du groupe est libellé essentiellement en euros, à l'exception de ceux mis en place lors du refinancement, à l'intérieur du SFA, des dettes d'Elior North America et d'Areas USA qui sont libellées en dollars US pour 461 millions \$ au 30 septembre 2017. Le Groupe supporte donc un risque de change limité à raison de ses dettes. Les financements internes intervenant entre des sociétés de la zone euro et hors zone euro sont d'une façon générale couverts par des contrats de swaps de taux de change.

La société Elior Participations SCA a recours à des outils de couverture de change (vente à terme de devises) afin de couvrir les prêts consentis à ses filiales aux USA et au UK. L'encours correspondant de ventes à terme était de 58,1 millions £ et de 57,1 million \$ au 30 septembre 2017 et 54,9 millions £ et de 63,1 millions \$ au 30 septembre 2016.

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 2017 (0,87173) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 20 millions d'euros et 0,7 million d'euros ; et
- la variation du dollar américain contre l'euro : une hausse ou une baisse de 5% du dollar américain par rapport au cours moyen

constaté pendant l'exercice clos le 30 septembre 2017 (1,10503) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 60 millions d'euros et 2 millions d'euros.

### 10.2 Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») et sur le LIBOR en \$, majorés d'une marge applicable.

Afin de gérer ce risque, le Groupe a conclu des contrats de swap de taux d'intérêt, des contrats de plafonnement de taux d'intérêt (CAP). Ces contrats lui permettent d'atténuer, d'une part, le risque que les taux d'intérêt variables font peser sur la juste valeur de la dette à taux fixe du Groupe ainsi que, d'autre part, l'exposition de la trésorerie à la dette à taux variable du Groupe. Le montant net des couvertures fermes mises en place ne dépasse pas le montant de la dette du Groupe pour une période donnée. Par ailleurs, les résultats des couvertures mises en place sont rattachés à la période couverte.

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor et Libor \$) sont, au 30 septembre 2017, les suivants pour Elior Group et Elior Participations :

#### Couvertures en euros :

- pour la période 31/12/2017 au 30/09/2018, un taux de 0,215% pour les couvertures fermes (1 000 millions € dont 750 millions € qualifiés selon la norme IAS 39) ;
- pour la période 01/10/2018 au 30/09/2019, un taux de 0,051% pour les couvertures fermes (1 000 millions € dont 950 millions € qualifiés selon la norme IAS 39) ;
- pour la période 01/10/2019 au 30/09/2020, un taux de 0,075% pour les couvertures fermes (1000 millions €) ;
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 0,351% pour les couvertures fermes (550 millions €).

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### Couvertures en dollars :

- pour la période 31/12/2017 au 30/09/2018, un taux de 1,160% pour les couvertures fermes en dollars (300 millions \$ dont 50 millions \$ qualifiés selon la norme IAS 39) ;
- pour la période 01/10/2018 au 31/12/2018, un taux de 1,596% pour les couvertures fermes en dollars (400 millions \$ dont 200 millions \$ qualifiés selon la norme IAS 39)
- pour la période 01/01/2019 au 31/12/2021, un taux de 2,032% pour les couvertures fermes en dollars (400 millions \$)
- pour la période 01/10/2020 au 31/12/2021, un taux de 1,878% pour les couvertures fermes en dollars (50 millions \$)
- pour la période 31/12/2017 au 30/06/2018, un taux de 2,0% pour les couvertures optionnelle en dollars (175 millions \$ dont 100 millions \$ qualifiés selon la norme IAS 39).
- pour la période 01/07/2018 au 30/09/2018, un taux de 2,0% pour les couvertures optionnelle en dollars (100 millions \$).

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor et Libor \$) sont, au 30 septembre 2016, les suivants pour Elior Group et Elior Participations :

### Couvertures en euros :

- pour la période 31/12/2016 au 30/09/2018, un taux de 0,215% pour les couvertures fermes (1 000 M€) ;
- pour la période 30/09/2018 au 30/09/2019, un taux de 0,051% pour les couvertures fermes (1 000 M€) ;
- pour la période 30/09/2019 au 30/09/2020, un taux de 0,015% pour les couvertures fermes (850 M€).

### Couvertures en dollars :

- pour la période 31/12/2016 au 30/09/2018, un taux de 0,936% pour les couvertures fermes en dollars (100 M\$) ;
- pour la période 31/12/2016 au 30/09/2018, un taux de 2,0% pour les couvertures optionnelle en dollars (100 M\$).

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor 6 mois) sont, au 30 septembre 2015, les suivants pour Elior Group et Elior Participations :

- pour la période 31/12/2015 au 31/12/2016, un taux de 0,234% pour les couvertures fermes (950 M€) ;
- pour la période 31/12/2016 au 30/09/2018, un taux de 0,234% pour les couvertures fermes (950 M€) ;
- pour la période 30/09/2018 au 30/09/2019, un taux de 0,304% pour les couvertures fermes (150 M€).

Ces taux ne comprennent pas les marges de crédit du Groupe, détaillées à la note 8 / 15 / 1. Compte tenu de ces éléments, la sensibilité des frais financiers du Groupe à une hausse de 1% des taux d'intérêts sur l'exercice 2016/2017 est d'environ 6 millions d'euros.

### **10.3 Exposition au risque de liquidité**

Le Groupe gère le risque de liquidité au moyen de réserves adaptées, de lignes de crédit bancaires et de lignes d'emprunt de réserve, en établissant des prévisions de flux de trésorerie et en surveillant les flux de trésorerie réels en les comparant aux prévisions, ainsi qu'en essayant d'aligner au mieux les profils d'échéances des actifs et des passifs financiers.

Le tableau ci-après présente la ventilation de l'endettement du groupe en valeur de remboursement et par échéances au 30 septembre 2016 et 2017 :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Dette courante	Au 30 septembre 2017 Audité		Au 30 septembre 2016 Audité		
			> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Dette non courante	Dette courante	Dette non courante
<b>Dettes bancaires</b>							
Emprunts moyen terme - Elior Group SA	€		168,0	384,0	552,0	-	250,0
Emprunts moyen terme - Elior Participations	€ / \$		952,6		952,6	-	1 090,3
Autres dettes bancaires moyen et long terme	€		1,4		1,4	-	184,6
<b>Sous-total dettes bancaires</b>			<b>1 122,0</b>	<b>384,0</b>	<b>1 506,0</b>	-	<b>1 525,0</b>
<b>Autres dettes</b>							
Emprunt obligataire Elior Group (placement privé)	\$		84,7		84,7	-	89,0
Crédit-bail et location financière	€	15,0	25,5		25,5	-	29,1
Emprunts et dettes financières diverses (1)	€		84,9		84,9	7,0	221,7
Découverts bancaires (2)	€	57,5				2,6	-
Comptes courants (2)	€	1,4				0,2	-
Intérêts courus sur emprunts (2)	€ / \$	1,2				1,7	-
<b>Sous-total autres dettes</b>		<b>75,1</b>	<b>195,1</b>	<b>0</b>	<b>195,1</b>	<b>11,5</b>	<b>339,8</b>
<b>Total dettes financières</b>		<b>75,1</b>	<b>1 317,1</b>	<b>384,0</b>	<b>1 701,1</b>	<b>11,5</b>	<b>1 864,7</b>

(1) Y inclus dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales (voir note 8 / 12)

(2) Dette considérée comme un passif de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

#### 10.4 Exposition au risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risque de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les

investissements et les instruments financiers dérivés. Dans l'ensemble, la valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés annuels, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe estime qu'il a une exposition très limitée aux concentrations de risque de crédit relatives aux créances clients. Les bilans des sociétés de l'activité Restauration de concession du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de l'activité

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

restauration collective & Services, le nombre important et la forte dispersion des clients et des sites opérés rendent les problèmes de concentration du risque clients non significatifs au niveau du bilan consolidé du Groupe.

Le Groupe conclut des contrats de couverture avec des institutions financières de premier rang et considère actuellement que le risque de manquement par ses contreparties à leurs obligations est extrêmement faible, puisque l'exposition financière de chacune de ces institutions financières est limitée.

Le tableau ci-après détaille les catégories d' instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubriques de comptabilisation dans le bilan consolidé. Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- Niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;
- Niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- Niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

### 10.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

(En millions €)	Coût amorti	Niveau de juste valeur	au 30/09/2017		au 30/09/2016	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
<b>Actifs financiers</b>						
Actifs financiers non courants	✓		83,1	83,1	65,1	65,1
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	7,3	7,3	5,6	5,6
Instruments financiers dérivés		Niv 2	3,2	3,2	-	-
Clients et autres créances d'exploitation	✓		810,4	810,4	933,1	933,1
Autres actifs courants	✓		79,4	79,4	72,1	72,1
Créances financières court terme	✓		8,9	8,9	9,8	9,8
Trésorerie		Niv 1	139,6	139,6	160,6	160,6
<b>Passifs financiers</b>						
Emprunts et dettes financières	✓		1 760,4	1 760,4	1 857,4	1 857,4
Instruments financiers dérivés		Niv 2	7,6	7,6	15,8	15,8
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	37,6	37,6	40,9	40,9
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		793,0	793,0	729,7	729,7
Dettes sur immobilisations	✓		73,7	73,7	41,7	41,7

## 11. Transactions avec les parties liées

### 11.1 Rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants

Les parties liées concernent les dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

Monsieur Philippe Salle est Président Directeur Général et mandataire social de la société Elior Group SA au 30 septembre 2017.

(En millions €)	Montant au 30/09/2017	Montant au 30/09/2016
<b>Payé sur l'exercice</b>	<b>6,1</b>	<b>3,9</b>
<b>Enregistré en charges sur l'exercice</b>	<b>12,5</b>	<b>6,1</b>
Dont :		
<i>Avantages à court terme</i>	5,0	4,6
<i>Juste valeur des options de souscription et des actions attribuées gratuitement</i>	2,7	0,9
<i>Autres avantages à long terme</i>	3,3	0,6
<i>Provision pour prime de non concurrence</i>	1,4	-
<b>Engagement au passif du bilan</b>	-	-
<i>Avantages postérieurs à l'emploi</i>	-	-

Ces avantages incluent les jetons de présence, le coût IFRS 2 des options de souscription d'actions et des actions gratuites attribuées, les rémunérations et avantages de toute nature versés, (ou procurés sur la période pour les fonctions exercées) par les sociétés Elior Group SA et/ou les sociétés du Groupe Elior Group. Pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, ils concernent les membres de l'Executive Team qui est composée de 5 membres dont le Président Directeur Général du Groupe. Pour l'exercice clos le 30 septembre 2016, ils concernaient les membres de l'Executive Team qui était composée de 5 membres dont le Président Directeur Général du Groupe.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a autorisé le 31 octobre 2017, la modification des conditions de paiement de la rémunération variable long terme acquise par Monsieur Philippe Salle Président directeur général d'Elior Group jusqu'à cette date. Le conseil d'administration a ainsi autorisé le paiement de la somme de 1,25 million d'euros au titre de sa rémunération variable long terme 2014/2015. Il a par ailleurs autorisé le versement d'une prime de non concurrence provisionnée au bilan et étalée sur une période de 2 ans à compter du 1er novembre 2017.

### 11.2 Autres transactions avec les parties liées

Néant

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 12. Evénements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2017

Philippe Salle, président et directeur général du Groupe a quitté ses fonctions le 31 octobre 2017. À la suite de la décision du conseil d'administration d'Elior Group, réuni le 26 juillet 2017, de séparer les fonctions de président et de directeur général, Gilles Cojan, coopté administrateur, est devenu président du conseil d'administration du Groupe et Pedro Fontana a été nommé directeur général du Groupe par intérim, à compter du 1er novembre 2017.

Lors de sa séance du 5 décembre 2017 le conseil d'administration a décidé de nommer Philippe Guillemot au poste de directeur général d'Elior Group, Pedro Fontana devenant directeur général délégué.

Elior North America a annoncé le 30 novembre 2017 avoir réalisé l'acquisition de la société CBM Managed Services, basée à Sioux Falls, Dakota du Sud aux USA et qui opère sur le marché de la restauration en milieu pénitentiaire. CBM Managed Services compte un peu moins de 1 000 collaborateurs sur 200 sites à travers 29 États. Au titre de l'exercice 2016, CBM Managed Services a généré un chiffre d'affaires d'environ 70 millions de dollars.

### 13. Informations diverses

#### 13.1 Honoraire des Commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat de l'exercice au titre des sociétés contrôlées par intégration globale s'élève à 4,5 millions € au 30 septembre 2017. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes pour un montant de 3,5 millions € et pour 1,0 millions € des autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et des prestations annexes liées au contrôle des comptes en relation avec des due diligence d'acquisitions ou des opérations de financement.

Afin d'assurer la cohérence et un standard de qualité dans le contrôle des comptes et de centraliser les relations avec les auditeurs externes au niveau de la Direction Financière et du Comité d'Audit, il est établi pour la quasi-totalité des différentes filiales du Groupe, un plan de nomination de l'un ou l'autre des deux cabinets internationaux mandatés par Elior Group (PricewaterhouseCoopers et KPMG).

PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG, tous deux membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles, représentent près de 100% des honoraires d'audit et de Commissariat aux comptes payés par le Groupe. Les honoraires versés par les filiales du Groupe aux cabinets d'audits autres que PricewaterhouseCoopers KPMG ou autres membres de leur réseau, dans le cadre de la certification de leurs comptes, se sont élevés à 0,1 million d'euros pour l'exercice 2016-2017.

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.

# Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RF

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

4

*en K€ (exprimé en montant HT et %)*

**KPMG**

**PWC**

	2017	2016	2017	2016				
	<b>Montant (HT)</b>	<b>%</b>						

<b>1. Services d'audit rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau en matière de certification des comptes individuels ou consolidés</b>								
- Emetteur	197	10%	224	13%	195	8%	224	10%
- Filiales intégrées globalement	1 284	63%	1 219	70%	1 826	73%	1 465	67%
<b>2. Services autres que la certification des comptes rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau (*)</b>								
- Emetteur	324	16%	86	5%	264	11%	94	4%
- Filiales intégrées globalement	234	11%	217	12%	220	9%	392	18%
<b>Total</b>	<b>2 039</b>	<b>100%</b>	<b>1 746</b>	<b>100%</b>	<b>2 505</b>	<b>100%</b>	<b>2 175</b>	<b>100%</b>
- Emetteur	521	26%	309	18%	459	18%	318	15%
- Filiales intégrées globalement	1 518	74%	1 435	82%	2 046	82%	1 857	85%

*(\*) 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.*

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

### 14. Périmètre de consolidation au 30 septembre 2017

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.
<b>ELIOR GROUP</b>		MERE	Holding	IG
<b>France Métropolitaine</b>				
A l'Ancienne Douane			COLL	IG
Actair			CONC	IG
Actal	51%		CONC	IG
Ansamble			COLL	IG
Ansamble Investissements			HOLD	IG
Aprest			MO	IG
Areas Egée 1	EC		CONC	IG
Areas Management			CONC	IG
Areas Northern Europe			CONC	IG
Areas Operation Restauration	EC		CONC	IG
Areas Restauration Services			CONC	IG
Areas Services			CONC	IG
Arpège			COLL	IG
Arbane	EC		MO	IG
Aten	EC		MO	IG
Bercy Participations			HOLD	IG
Bercy Services I			MO	IG
Bercy Services II			MO	IG
BSXXV			HOLD	IG
BSXXVII	60%		HOLD	IG
BSXXIX	EC		COLL	IG
C2L			HOLD	IG
Concessions Aéroports France			CONC/HOLD	IG
E.L.R.E.S.			COLL/HOLD	IG
ECP France			CONC	IG
Egée Services 1	EC		COLL	IG
EGEE Venture			HOLD	IG
Elcena	EC		MO	IG
Elior Achats Concessions			MO	IG
Elior Achats Services			MO	IG
Elior Appro Concessions			MO	IG
Areas Worldwide			HOLD	IG
Elior Concessions Gares			CONC	IG
Elior Data			MO	IG
Elior Data Concessions			MO	IG
Elior Data RC France			HOLD	IG
Elior Entreprises			COLL/HOLD	IG
Elior F.A.3.C.			MO	IG
Elior Financement			HOLD	IG
Elior Gestion			MO	IG
Elior Orly Ouest			CONC	IG
Elior Orly Sud			CONC	IG
Elior RC France			HOLD	IG

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Consol.
Elior Roissy				CONC	IG
Elior Restauration Approvisionnements				COLL	IG
Elior Restauration et Services				HOLD	IG
Elior Retail Gares				CONC	IG
Elior Services à la Personne				COLL	IG
Elior Services Propreté et Santé				COLL/HOLD	IG
Elior Services Supports				MO	IG
Elior Participations				HOLD	IG
Elior Trésorerie				MO	IG
Eurobar				CONC	IG
Elior Service FM				COLL	IG
G.S.R				CONC	IG
H.R.C.				CONC/HOLD	IG
L'Alsacienne de Restauration				COLL	IG
Loiretal		49%	49%	CONC	MEE
NewCOREFRC	EC			MO	IG
Newrest		35%	35%	CONC	MEE
Resapro				MO	IG
Restaurants et Sites				CONC/HOLD	IG
Restogen				COLL	IG
ROC France				CONC	IG
Sacores				MO	IG
Saveurs à l'ancienne	EC			COLL	IG
SCI Les Hirondelles	EC			COLL	IG
SC2R				MO	IG
SCICB				COLL	IG
Services et Santé				COLL	IG
SG2P				CONC	IG
SG2S				CONC	IG
SGAR				CONC	IG
SHRHM				CONC	IG
SMR				COLL	IG
Société de Restauration du Musée du Louvre		40%	40%	CONC	DISC
Société de Restauration Musées et Lieux culturels	EC	40%	40%	CONC	DISC
Société de Restauration du Musée d'Orsay		40%	40%	CONC	DISC
Soferest		40%	40%	CONC	DISC
Soreno				COLL	IG
Soreset				COLL	IG
SPR				CONC	IG
SRAM		44%		CONC	IG
SRBS		40%	40%	CONC	MEE
SRHAJ				CONC	IG
SRHVMB				CONC	IG
Tabapag				COLL	IG
TPJ Creil	EC			COLL	IG
<b>France Outre Mer</b>				COLL	IG
S.O.G.E.C.C.I.R.				COLL	IG

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
<b>Allemagne</b>				
ECP Deutschland			CONC	IG
Elior Autobahn Ost			CONC	IG
Elior Autobahn Süd			CONC	IG
Elior Autobahn West			CONC	IG
Elior Deutschland GmbH			HOLD	IG
ERW Deutschland GmbH	EC		CONC	IG
ESP Deutschland			CONC	IG
<b>Belgique</b>				
Elior Charleroi			CONC	IG
SAREB			CONC	IG
SREB			CONC	IG
<b>Chili</b>				
Áreas Chile			CONC	IG
<b>Colombie</b>				
Areas Colombia	EC		CONC	IG
<b>Danemark</b>				
Areas Denmark	EC		CONC	IG
<b>Espagne</b>				
Alimentacion Saludable Gallega			COLL	IG
Arco Duplo	70%	100%	CONC	IG
ARCE			COLL	IG
Alessa Catering Services			COLL	IG
Basic Serveis Escolars			COLL	IG
Excellent Market			COLL	IG
Geriatrico Siglo XXI			COLL	IG
Areamed	50%	100%	CONC	IG
Áreas			CONC/HOLD	IG
Carmen	19%	100%	CONC	IG
Distri-Áreas			CONC	IG
General de Restaurantes 2000			CONC	IG
Hold & Co Espana	50%	50%	CONC	MEE
Hostesa	EC	80%	100%	COLL
Serunión			COLL/HOLD	IG
Serunión Norte			COLL	IG
Serunión Servicios			COLL	IG
Serunión Vending			COLL	IG
Vitalista	EC	80%	100%	COLL
<b>Etats-Unis d'Amérique</b>				
Abigail Kirsch	EC	75%	100%	COLL
ABL Management		75%	100%	COLL
Aladdin Food Management Services		75%	100%	COLL
AmeriServe		75%	100%	COLL
Áreas USA inc			CONC	IG
A'Viands		75%	100%	COLL
CFM		75%	100%	COLL
Corporate Chef	EC	75%	100%	COLL
Cura Hospitality		75%	100%	COLL
Design Cuisine	EC	75%	100%	COLL
Elior Inc.		75%	100%	MO
Fitz Vogt Acquisition		75%	100%	HOLD

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Consol.
Fitz Vogt & Associates		75%	100%	COLL	IG
Fitz Vogt & Enterprises		75%	100%	COLL	IG
Food Service Inc		75%	100%	COLL	IG
Gourmet Acquisition Holding		75%	100%	HOLD	IG
Gourmet Acquisition		75%	100%	HOLD	IG
Lancer Hospitality	EC	75%	100%	COLL	IG
Lindley Acquisition		75%	100%	HOLD	IG
Preferred Meals		75%	100%	COLL	IG
Sidekim Foods	EC	75%	100%	COLL	IG
Starr Restaurant Catering Group		75%	100%	COLL	IG
Summit Food Service		75%	100%	COLL	IG
TrustHouse Services Holding		75%	100%	HOLD	IG
Valley Services		75%	100%	COLL	IG
<b><i>Grande-Bretagne</i></b>					
Azure Support Services				CONC	IG
Caterplus Services Ltd				COLL	IG
Digby Trout Restaurants				CONC	IG
Edwards & Blake	EC			COLL	IG
Eliance Events				CONC	IG
Eliance Restaurants				CONC	IG
Eliance UK				CONC	IG
Elior UK				COLL	IG
Elior UK Holdings				HOLD	IG
Elior UK Services				MO	IG
Hold & Co UK				CONC	IG
Hospitality Catering Services				COLL	IG
Le Bistro				CONC	IG
Lexington				CONC	IG
Riverside Events		50%	50%	CONC	MEE
Taylor Shaw Ltd				COLL	IG
Waterfall Catering Group				COLL	IG
Waterfall Elior Ltd				COLL/HOLD	IG
Waterfall Services Ltd				COLL	IG
<b><i>Inde</i></b>					
CRCL	EC	51%	100%	COLL	IG
Elior India				COLL	IG
Elior West	EC			COLL	IG
<b><i>Italie</i></b>					
Elior Ristorazione		99%		COLL	IG
Elior Concessioni SRL				HOLD	IG
Elichef				HOLD	IG
Elior Servizi		99%		COLL	IG
Gemeaz		99%		COLL	IG
Hospes	EC			COLL	IG
Meridia		50%		COLL	IG
MyChef				CONC	IG
SEA Services		60%	100%	CONC	IG
<b><i>Luxembourg</i></b>					
Äre-Resto Hausgemachten	EC			COLL	IG
Elior Luxembourg	EC			COLL	IG
Elior Luxembourg Holding	EC			COLL	IG

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes consolidés 2016-2017 et annexes

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
SLRH			CONC	IG
<b><i>Mexique</i></b>				
Aerocomidas			CONC	IG
Aeroboutiques de Mexico			CONC	IG
<b><i>Portugal</i></b>				
Areas Portugal			CONC	IG
Serunión Restaurantes Portugal			COLL	IG
<b><i>Suisse</i></b>				
Elior Suisse			CONC	IG

- Les lettres *IG* indiquent les sociétés consolidées par la méthode de l'intégration globale.
- Les lettres *MEE* indiquent les sociétés consolidées par la méthode de mise en équivalence.
- Les lettres *COLL* indiquent l'activité de restauration collective et services.
- Les lettres *CONC* indiquent l'activité de restauration de concession.
- Les lettres *HOLD* indiquent les sociétés ayant une activité de holding.
- Les lettres *MO* indiquent les sociétés ayant une activité de sièges et moyens fonctionnels.
- Les lettres *EC* indiquent une entrée de périmètre au cours de l'exercice.
- Les lettres *DISC* indiquent une entité destinée à être cédée.

## 4.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2016-2017 – RFA

Aux Actionnaires  
 Elior Group SA  
 9-11, Allée de l'Arche  
 92032 Paris La Défense cedex

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

### Opinion

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er octobre 2016 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

#### *Evaluation des goodwill des activités de restauration collective et services ainsi que des activités de concessions*

#### Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le groupe a été amené à faire des opérations de croissance externe ciblées et à reconnaître plusieurs goodwill.

Ces goodwill s'élèvent à 2 562 millions d'euros (soit 49% du total bilan) au 30 septembre 2017. Ils ont été alloués aux groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) des activités dans lesquelles les entreprises acquises ont été intégrées et correspondent aux activités de restauration collective et services d'une part, ainsi qu'aux activités de concessions d'autre part, comme indiqué à la note 6.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Cette note explique également que :

- les valeurs comptables des goodwill sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprecier s'il existe un indice de perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable de l'UGT à laquelle est affecté le goodwill est supérieure à sa valeur recouvrable estimée ;
- cette valeur recouvrable est déterminée en utilisant la valeur d'utilité ;
- la valeur d'utilité est calculée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie fondés sur des prévisions budgétaires établies et validées par la

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2016-2017 - RFA

direction du groupe sur une période de cinq ans et un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

La détermination de la valeur recouvrable des goodwill des activités de restauration collective et services, ainsi que des activités de concessions, qui représentent respectivement 73% (1 866 millions d'euros) et 27% (696 millions d'euros) du montant total des goodwill au 30 septembre 2017, repose très largement sur le jugement du groupe, et en particulier sur les trois hypothèses suivantes :

- les prévisions budgétaires à cinq ans
- le taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans
- le taux d'actualisation.

Nous avons donc considéré l'évaluation des goodwill des activités de restauration collective et services ainsi que des activités de concessions, et en particulier la détermination des hypothèses de prévisions budgétaires à cinq ans, du taux de croissance à long terme au-delà de cinq ans et du taux d'actualisation appliqué, comme un point clé de l'audit.

### Notre réponse

Nous avons analysé la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables appropriées en vigueur.

Nous avons également vérifié l'exactitude et l'exhaustivité des données de base utilisées dans les tests de dépréciation, des éléments composant la valeur comptable des UGT relatives aux activités de restauration collective et services ainsi que des activités de concessions qui sont testées par le groupe.

Nous avons en outre effectué une analyse critique des modalités de mise en œuvre des principales hypothèses retenues ainsi que de l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par le groupe à une variation de ces principales hypothèses et en particulier :

- au titre des projections de flux de trésorerie sur cinq ans, nous avons apprécié :
- le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie sur cinq ans par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les activités de restauration collective et services ainsi que les activités de concessions et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des différences entre les prévisions et les réalisations passées ;

- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie sur cinq ans avec les dernières estimations de la direction telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre des processus budgétaires ;
- au titre du taux de croissance retenu au-delà de cinq ans, nous avons apprécié :
- la cohérence du taux de croissance pour les flux projetés au-delà de cinq ans avec les taux retenus pour des sociétés considérées comme comparables, sur la base d'un échantillon de notes d'analyses relatives à la société ;
- au titre du taux d'actualisation appliqué aux projections de flux de trésorerie, nous avons apprécié :
- que le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus des activités de restauration collective et services ainsi que des activités de concessions est cohérent avec les taux retenus pour des sociétés considérées comme comparables, sur la base d'un échantillon de notes d'analyses relatives à la société.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6.5.2, 6.6 et 8.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

### ***Evaluation et exhaustivité des provisions pour risques fiscaux et sociaux***

#### Risque identifié

Le groupe opère ses activités dans seize pays en Europe, en Amérique et en Asie et emploie environ 127 000 salariés. Il en résulte une exposition à différentes juridictions fiscales et sociales, ainsi que l'existence possible de redressements ou de litiges fiscaux et sociaux, liés aux activités courantes dans ces pays, avec les administrations fiscales et sociales locales ou avec les salariés.

Au 30 septembre 2017, les provisions pour risques fiscaux et sociaux s'élèvent à 30 millions d'euros comme indiqué en note 8.15.

Le groupe comptabilise une provision pour risque fiscal ou social dès lors qu'il estime que les critères définis par la norme comptable appropriée, comme décrit en note 6.10 de l'annexe aux comptes consolidés, sont remplis.

Compte tenu de l'exposition du groupe aux problématiques fiscales et sociales, en partie spécifiques à son secteur d'activité, et du degré de jugement élevé de la part du groupe dans l'estimation des risques et des

montants comptabilisés, nous avons considéré l'évaluation et l'exhaustivité des provisions pour risques fiscaux et sociaux comme un point clé de notre audit.

### Notre réponse

Nous avons, à partir d'entretiens avec la direction du groupe et des filiales ainsi que d'autres techniques de contrôle comme des procédures d'inspection, pris connaissance et évalué les procédures mises en place par le groupe et ses filiales pour recenser l'exhaustivité des passifs fiscaux et sociaux déclarés ou éventuels, apprécier les risques de sortie de ressources associés et le cas échéant constater des provisions.

Nos travaux ont consisté également à :

- apprécier la pertinence de la méthodologie retenue par le groupe par rapport à la nature du risque ;
- collecter des éléments probants afin d'apprécier l'évaluation du risque réalisée par le groupe et apprécier le bien-fondé des hypothèses utilisées pour la détermination des provisions fiscales et sociales (notamment par la lecture des décisions des administrations fiscales ou sociales ainsi que des correspondances récentes des sociétés du groupe avec celles-ci ou avec les avocats représentant des salariés en litige avec le groupe, et la revue de la jurisprudence applicable le cas échéant) ;
- procéder à des confirmations externes auprès des avocats engagés par le groupe pour le suivi des litiges fiscaux ou sociaux les plus significatifs ou les plus complexes afin d'obtenir des informations au titre de tout procès important ou en cours impliquant la société, toute réclamation fiscale ou autres en cours ou imminente contre la société et tout autre passif éventuel important à la charge de la société, et analyser les réponses reçues ;
- apprécier, pour les risques fiscaux, si les évolutions des réglementations fiscales correspondantes ont été prises en compte par le groupe ;
- analyser les variations de provisions de l'exercice, notamment les reprises de provisions devenues sans objet, ainsi que leur correcte comptabilisation et présentation dans les comptes.

Enfin, nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 6.10 et 8.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

### **Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des

informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

### **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

#### *Désignation des commissaires aux comptes*

Le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé commissaire aux comptes de la société Holding Bercy Investissement SCA (devenue Elior Group SA) par l'assemblée générale du 26 octobre 2006. Le cabinet Salustro Reydel (puis KPMG Audit IS) a été nommé commissaire aux comptes de la société Management Restauration Collective SAS (devenue Holding Bercy Investissement SCA puis Elior Group SA) par l'assemblée générale du 28 janvier 2002.

Au 30 septembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la onzième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit IS dans la seizième année, dont respectivement six et quatre 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.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2016-2017 - RFA

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.

Une description plus détaillée de nos responsabilités de commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés figure dans l'annexe du présent rapport et en fait partie intégrante.

#### *Rapport au comité d'audit*

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes 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 26 janvier 2018

KPMG Audit IS  
François Caubrière, Associé

PricewaterhouseCoopers Audit  
Anne-Laure Julienne, Associée  
Eric Bertier, Associé

## 4.11 COMPTES SOCIAUX ELIOR GROUP POUR L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2017

### COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2017	Exercice clos au 30/09/2016
<b>Produits d'exploitation</b>			
Chiffre d'affaires net	1.1.3.1	20 774	22 934
Production immobilisée		4 364	1 336
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges			
Autres produits			
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>25 138</b>	<b>24 270</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats consommés			
Autres charges d'exploitation		17 090	15 395
Impôts et taxes		1 272	484
Charges de personnel		13 844	18 638
Dotations aux amortissements et provisions		865	115
<b>Total charges d'exploitation</b>		<b>33 071</b>	<b>34 632</b>
Résultat d'exploitation		(7 933)	(10 362)
Résultat financier	1.1.3.2	142 709	(19 878)
Résultat exceptionnel	1.1.3.3	(5 468)	(12 003)
Impôts sur les bénéfices	1.1.3.4	(38 216)	(39 927)
<b>Résultat net</b>		<b>167 524</b>	<b>(2 316)</b>

**BILAN – ACTIF**

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2017			Exercice clos au 30/09/2016
		Brut	Amort. Et Prov.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	1.1.4.1	7 769	2 881	4 888	3 336
et 1.1.4.3					
Immobilisations corporelles	1.1.4.1	5	5		1 797
et 1.1.4.3					
Immobilisations financières	1.1.4.2	1 741 247		1 741 247	1 741 200
<b>Total Actif immobilisé</b>		<b>1 749 021</b>	<b>2 886</b>	<b>1 746 135</b>	<b>1 746 333</b>
Avances et acomptes versés					35
Clients et comptes rattachés		962		962	3 008
Autres créances	1.1.4.4	1 197 136		1 197 136	971 137
Valeurs mobilières de placement		2 157		2 157	2 117
Disponibilités		4		4	218
Charges constatées d'avance		345		345	1 114
<b>Total Actif Circulant</b>		<b>1 200 604</b>		<b>1 200 604</b>	<b>977 629</b>
Ecarts de conversion actif		6 355		6 355	2 329
<b>TOTAL DE L' ACTIF</b>		<b>2 955 980</b>	<b>2 886</b>	<b>2 953 094</b>	<b>2 726 291</b>

**BILAN – PASSIF**

en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2017	Exercice clos au 30/09/2016
Capital		1 727	1 726
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 665 608	1 664 996
Réserves		173	173
Report à nouveau		256 059	330 873
Résultat de l'exercice		167 524	(2 316)
<b>Total des Capitaux Propres</b>	1.1.4.7	<b>2 091 091</b>	<b>1 995 452</b>
<b>Produits des émissions de titres participatifs</b>			
<b>Provisions pour Risques et Charges</b>	1.1.4.9	<b>11 589</b>	<b>3 352</b>
Emprunts et dettes financières		637 748	524 245
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		4 281	3 770
Autres dettes		201 656	197 057
<b>Total des Dettes</b>	1.1.4.10	<b>843 685</b>	<b>725 072</b>
Ecarts de conversion passif		6 729	2 415
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 953 094</b>	<b>2 726 291</b>

#### **4.11.1 FAITS CARACTÉRISTIQUES SURVENUS DURANT L'EXERCICE**

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

Elle comporte des éléments d'information complémentaire au bilan et au compte de résultat, de façon à ce que l'ensemble donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Les éléments d'information qui ne présentent pas un caractère obligatoire ne sont mentionnés que pour autant qu'ils aient une importance significative.

##### **4.11.1.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société**

Elior Group est une société anonyme enregistrée et domiciliée en France. Son siège social est situé 9-11 allée de l'Arche, Paris La Défense cedex 92032.

Au 30 septembre 2017, Elior Group est détenue à 27,31 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100 % par Robert Zolade), à 9,89 % par

Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 6,54% par la Caisse de dépôt et placement du Québec, et à 56,26% par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur la marché d'Euronext Paris, le 11 juin 2014.

La société Elior Group est la société mère du groupe Elior.

##### **4.11.1.2 Evènements significatifs de l'exercice**

###### **4.11.1.2.1 Versement du dividende Elior Group le 12 avril 2017**

Le dividende de 72,5 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2016, correspondant à un dividende par action de 0,42 €, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2017 a été mis en paiement le 12 avril 2017.

## **4.11.2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES**

### **4.11.2.1 Principes et règles comptables**

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2017 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).

Ils sont établis conformément aux hypothèses de bases suivantes

- le principe de prudence ;
- la continuité de l'exploitation ;
- la permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- et l'indépendance des exercices.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

### **4.11.2.2 Méthodes d'évaluation**

Les principales méthodes retenues sont les suivantes:

#### **4.11.2.2.1 Immobilisations corporelles et incorporelles**

Les éléments des immobilisations corporelles et incorporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat et aux frais accessoires, hors frais d'acquisition.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaires, en fonction de leur durée de vie prévue :

• Logiciels :	1 à 6 ans
• Agencements et aménagements des constructions	5 à 10 ans
• Matériel et Outils	5 à 7 ans
• Matériel informatique	3 à 4 ans

#### **4.11.2.2.2 Participations et autres titres immobilisés**

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Cette valeur d'inventaire correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, appréciée par rapport à la quote-part de

capitaux propres détenus, corrigée des perspectives d'évolution des filiales concernées de leur niveau de rentabilité et de leurs prévisions d'activité.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (pour certaines entités, capitaux propres et, pour d'autres entités, cours moyens de bourse du dernier mois), ou à des éléments prévisionnels (perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

La concurrence et l'environnement économique auxquels sont confrontées certaines filiales, ainsi que l'implantation géographique de certaines d'entre elles, peuvent entraîner une baisse de leur activité et une dégradation du résultat opérationnel.

#### **4.11.2.2.3 Crédits**

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation individuelle qui peut conduire, le cas échéant, à la constitution d'une provision pour dépréciation lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

#### **4.11.2.2.4 Opérations en devises**

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Ecarts de conversion ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

#### **4.11.2.3 Intégration fiscale**

A compter du 1er février 2006, Elior Group a opté pour le régime d'intégration fiscale des filiales contrôlées à plus de 95% prévu aux articles 223 A, 235 ter et 223 L6 du Code Général des Impôts.

Les sociétés filiales supportent une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur leurs résultats propres comme si elles étaient autonomes fiscalement. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe en raison de l'intégration sont appréhendées par la société intégrante de la façon suivante : les économies d'impôt imputables aux déficits des filiales intégrées fiscalement bénéficient temporairement à la société intégrante.

Dans l'hypothèse où les filiales concernées redeviennent bénéficiaires, les économies d'impôt liées à l'utilisation de leurs déficits fiscaux leur sont restituées dans les mêmes conditions que si elles étaient autonomes fiscalement.

Dans le cadre de l'option d'intégration fiscale, la charge d'impôt est calculé au taux légal de 33,33% et s'analyse comme suit pour l'exercice 2017 :

(en milliers d'euros)	
Charge d'impôt du Groupe	2 613
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	(42 726)
Crédit impôt Mécénat	(30)
Divers	1 927
<b>Charge / (profit) d'intégration fiscale</b>	<b>(38 216)</b>

#### **4.11.2.4 Identité de la Société consolidante**

Au 30 septembre 2017, Elior Group est la société mère pour la préparation des comptes consolidés du Groupe Elior.

#### **4.11.2.5 Engagements de retraite**

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en

« engagements financiers ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « engagements hors bilan » après prise en compte le cas échéant de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2017

### 4.11.3 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

#### 4.11.3.1 Détail du chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Etranger	Montant au 30/09/17	Montant au 30/09/16
Animation du groupe et prestations de services	8 224	6 106	14 330	13 047
Refacturation de personnel	2 291		2 291	4 540
Refacturation de coûts d'assurances	3 216	346	3 562	3 404
Refacturations diverses	533	58	591	1 943
<b>TOTAL</b>	<b>14 264</b>	<b>6 510</b>	<b>20 774</b>	<b>22 934</b>

#### 4.11.3.2 Résultat financier

	Montant au 30/09/17	Montant au 30/09/16
Dividendes reçus des filiales	98 921	58
Intérêts et produits assimilés	61 375	438
Intérêts et charges assimilées	(17 587)	(20 374)
<b>TOTAL</b>	<b>142 709</b>	<b>(19 878)</b>

#### 4.11.3.3 Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/17	Montant au 30/09/16
Cessions d'immobilisations	750	
Mise au rebut d'immobilisations		(31)
Charges liées au refinancement de la dette financière		(11 970)
Dotations aux provisions et dépréciations exceptionnelles	(6 210)	
Divers	(8)	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(5 468)</b>	<b>(12 003)</b>

#### 4.11.3.4 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/17	impôt dû	Résultat net au 30/09/17	Résultat net au 30/09/16
Résultat courant	134 776	7 894	126 882	(30 241)
Résultat exceptionnel	(5 468)		(5 468)	(12 003)
Intégration Fiscale		(46 080)	46 080	39 898
Crédit impôt mécénat		(30)	30	30
<b>TOTAL</b>	<b>129 308</b>	<b>(38 216)</b>	<b>167 524</b>	<b>(2 316)</b>

#### 4.11.4 NOTES SUR LE BILAN

##### 4.11.4.1 État des immobilisations incorporelles et corporelles

Détail des postes	Montant brut au 30/09/16	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/17
Immobilisations incorporelles	3 398	4 371		7 769
Immobilisations corporelles	2 813		2 808	5
<b>TOTAL</b>	<b>6 211</b>	<b>4 371</b>	<b>2 808</b>	<b>7 774</b>

Les immobilisations incorporelles se composent principalement du fonds commercial correspondant aux activités d'animation Groupe et de prestation de services exercées par la Société. Du fait de la nature de ces contrats, il n'est pas amorti. Elles incluent également des frais de développement sur des projets innovants engagés

par le Groupe depuis 2016 dans le cadre du projet Tsubaki et partiellement dépréciés au 30 septembre 2017. Les immobilisations corporelles cédées correspondent aux locaux précédemment occupé par la Direction Générale des Achats jusqu'au déménagement à la Défense.

##### 4.11.4.2 État des amortissements

Détail des postes	Montant au 30/09/2016	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/2017
Immobilisations incorporelles	62	2 819		2 881
Immobilisations corporelles	1 016	46	1 057	5
<b>TOTAL</b>	<b>1 078</b>	<b>2 865</b>	<b>1 057</b>	<b>2 886</b>

#### 4.11.4.3 État des immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/2016	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/17
Titres de participation	1 741 183			1 741 183
Autres titres immobilisés	3			3
Prêts		59		59
Dépôts	14		12	2
<b>TOTAL</b>	<b>1 741 200</b>	<b>59</b>	<b>12</b>	<b>1 741 247</b>

Au 30 septembre 2017, la société détient 139 312 620 actions Elior Participations pour une valeur brute totale de 1 740 720 983,30 euros, et 500 actions Bercy Participations pour une valeur totale de 461 907,33 euros.

#### 4.11.4.4 Montants et échéances des immobilisations financières et des créances

Détail des postes	Montant au 30/09/2017	à un an	au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	2		2	
Clients et comptes rattachés	962		962	
Autres créances	3 872		3 872	
Créances fiscales sur sociétés intégrées	3 212		3 212	
Groupe et associés	1 190 052		1 190 052	
Charges constatées d'avance	345		345	
<b>TOTAL</b>	<b>1 198 445</b>		<b>1 198 445</b>	

#### 4.11.4.5 Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/17
Clients, factures à établir	684
<b>TOTAL</b>	<b>684</b>

#### 4.11.4.6 Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/17
Charges d'exploitations	341
Charges financières	4
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>

#### **4.11.4.7 Capitaux propres**

Détail des postes	Montant au 30/09/2016	Affectation Résultat 09/2016	Distribution	Augmentation de capital	Résultat au 30/09/2017	Montant au 30/09/2017
Capital	1 726			1		1 727
Primes d'émission et d'apport	1 664 997			612		1 665 609
Réserves	172					172
Report à nouveau	330 873	(2 316)	(72 498)			256 059
Résultat	(2 316)	2 316			167 524	167 524
<b>TOTAL</b>	<b>1 995 452</b>		<b>(72 498)</b>	<b>613</b>	<b>167 524</b>	<b>2 091 091</b>

#### **4.11.4.8 Composition du capital social**

	Montant au 30/09/16	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/17
<b>Nombre d'actions</b>	172 634 475	107 310		172 741 785
<b>Montant</b>	1 726 345	1 073		1 727 418

Au 30 septembre 2017, le capital de la société Elior Group est de 1.727.417,85 euros divisé en 172.741.785 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

L'augmentation de capital intervenue sur l'exercice concerne l'émission de 107 310 actions Elior Group émises suite à l'exercice des stocks options (voir paragraphe « engagements financiers » ci-dessous).

#### **4.11.4.9 Provisions**

Détail des postes	Montant au 30/09/2016	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/2017
Autres provisions pour risques et charges	530	3 760		4 290
Provisions pour impôts	493	450		943
Provisions pour perte de change	2 329	4 026		6 355
<b>TOTAL</b>	<b>3 352</b>	<b>8 236</b>		<b>11 588</b>
Dont dotations et reprises				
- financières		4 026		
- exceptionnelles		4 210		
-		-		

## 4.11.4.10 Montants et échéance des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/2017	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dette obligataire (placement privé en USD)	84 660		84 660	
Dette bancaire	553 088	1 088	168 000	384 000
Dettes financières diverses				
Fournisseurs	4 281	4 281		
Autres dettes	15 010	15 010		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées	186 438	186 438		
Produits constatés d'avance	208	208		
<b>TOTAL</b>	<b>843 685</b>	<b>207 025</b>	<b>252 660</b>	<b>384 000</b>

Les dettes d'Elior Group au 30 septembre 2017 comprennent :

- une dette obligataire en dollars provenant d'un placement privé réalisé en mai 2015 (6ème amendement du SFA) lors du refinancement de la dette initial d'acquisition d'Elior North America pour un montant de 100 millions de dollars au 30 septembre 2016 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15% ;
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2017 de 318,0 millions d'euros amortissable en janvier 2022 pour 168 millions d'euros et en décembre 2024 pour 150 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 1,65% pour la tranche à échéance 2022 et 2,50% pour la tranche à échéance 2024 ;
- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2017 de 234,0 millions d'euros amortissable en janvier 2023 pour 50 millions d'euros et en mai 2023 pour 184 millions d'euros. Le coût de cette dette est indexé sur l'Euribor avec une marge standard de 2,50% ;

## 4.11.4.11 Délais de paiement des fournisseurs et des clients (art. D.441-4 C.com)

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
Factures fournisseurs reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice						
Nombre de factures concernées	4	-	-	-	-	90
Montant total des factures concernées (TTC)	3	471	47	38	42	599
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	-	1,9%	0,2%	0,2%	0,2%	2,4%

**Factures exclues des tranches de retard de paiement relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées**

Nombre de facture

Montant TTC

**Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement**

Délais contractuels

Les créances clients sont constituées de factures de service intra-groupe payées aux échéances contractuelles.

#### 4.11.4.12 Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/17
Dettes financières, intérêts courus	1 085
Fournisseurs et comptes rattachés	2 863
Dettes fiscales et sociales	6 701
Clients, Avoirs à établir	263
<b>TOTAL</b>	<b>10 912</b>

#### 4.11.5 AUTRES INFORMATIONS

##### 4.11.5.1 Entreprises liées

Détail des postes	Montant au 30/09/17
<b>ACTIF</b>	
Immobilisations financières : titres de participation	1 741 183
Clients et comptes rattachés	685
Comptes courants financiers	1 190 052
Créances fiscales	3 212
<b>Total</b>	<b>2 935 132</b>
<b>PASSIF</b>	
Fournisseurs	56
Dettes fiscales	186 438
Autres dettes	263
<b>Total</b>	<b>186 757</b>
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>	
Charges financières	
Produits financiers	160 201

Les entreprises liées sont les filiales du Groupe Elior consolidées par intégration globale. Les transactions avec les parties liées intervenues sur la période ne présentent pas une importance significative et ont été conclues à des conditions normales de marché.

##### 4.11.5.2 Engagements financiers

###### 4.11.5.2.1 Engagements en matière d'indemnités légales de départ en retraite

L'engagement de retraite est évalué selon la méthode actuarielle (méthode rétrospective avec salaires de fin de carrière (« Projected Unit Credit Method »), en conformité avec la recommandation de l'Ordre des Experts

Comptables n° 1.23, de la recommandation n° 2003-R.01 de l'Autorité des Normes Comptables et de l'avis n°2004-05 du 25 mars 2004 de l'Autorité des Normes Comptables.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, de l'accord

d'entreprise ou des droits légaux applicables et en vigueur à la date de la clôture.

Cet engagement a été calculé plus particulièrement sur la base d'un taux d'actualisation net de 1,5% et, pour les IFC, d'un âge de départ en retraite de 62 à 64 ans et d'un mode de départ volontaire.

La valeur des engagements au titre des indemnités de départ à la retraite calculée au 30 septembre 2017 s'élève à 714 352 euros.

#### **4.11.5.2.2 Plans d'options réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales**

- (i) Plans d'options et d'actions de performance Elior Group attribués gratuitement au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites
11-mars-2016	Options	11 mars 2020	11 mars 2024	16,3	107 767
11-mars-2016	Actions de performance			n.a	53 884
<b>Total</b>					<b>161 651</b>

- (i) Plans d'options et d'actions de performance Elior Group attribués gratuitement au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites
27-oct-2016	Options	27 oct 2020	28 oct 2024	18,29	733 271
27 oct-2016	Actions de performance			n.a	226 025
<b>Total</b>					<b>959 296</b>

Les instruments émis concernent essentiellement les membres du Management Committee et du Leaders Committee, hors ceux de la filiale Elior North America, et sont assortis de conditions de présence et de performance (croissance organique du chiffre d'affaires, progression de la marge d'exploitation, progression du résultat net consolidé par action) dont la réalisation est appréciée à la clôture du deuxième exercice suivant

celui de leur attribution, au 30 septembre 2017 pour les attributions de mars 2016 et au 30 septembre 2018 pour les attributions d'octobre 2017.

Les plans d'options possèdent les caractéristiques suivantes :

- le prix d'exercice est établi avec une décote de 10%

- la durée de vie des options attribuées est de 4 ans

#### 4.11.5.2.3 Nantissemens et autres Garanties

Elior Group continue à garantir les engagements d'Elior Participations pris au titre du contrat de crédit SFA.

#### 4.11.5.3 Effectif moyen de l'entreprise

	Effectifs	Au	
		30/09/2017	30/09/2016
Cadres		16	21
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>21</b>

#### 4.11.5.4 Filiales et participations

Liste des filiales et participations (Montant en milliers d'euros)	Capital	Capitaux propres hors Capital	Quote part capital	Valeur des titres brute	Valeur des titres nette	Prêts Avances	Cautions Avals	Chiffre d'affaires HT	Résultat Net	Dividendes Encaissés
<u>Participations</u>										
Bercy Participations <sup>1</sup>	37	175	100%	462	462				171	10
Elior Participations <sup>1</sup>	5 310	330 882	100%	1 740 721	1 740 721	1 190 052		25 127	9 606	98 912

(1) Exercice du 1er octobre 2016 au 30 septembre 2017, données sociales

#### 4.11.5.5 Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Détail	Base	Effet d'impôt Allègement	
		Ecart de conversion	125
Provisions		11 588	3 863
Allègement nette de la dette future d'impôt		11 962	3 988
Déficits reportables fiscalement avant intégration			
Déficits reportables fiscalement après intégration	535 334		178 445

## **4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA**

Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2017

### **4.11.5.6 Jetons de présence**

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à 599 750 €.

### **4.11.5.7 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice clos au 30 septembre 2017**

Philippe Salle, président et directeur général du Groupe a quitté ses fonctions le 31 octobre 2017. À la suite de la décision du conseil d'administration d'Elior Group, réuni le 26 juillet 2017, de séparer les fonctions de président et

de directeur général, Gilles Cojan, coopté administrateur, est devenu président du conseil d'administration du Groupe et Pedro Fontana a été nommé directeur général du Groupe par intérim, à compter du 1er novembre 2017.

Lors de sa séance du 5 décembre 2017 le conseil d'administration a décidé de nommer Philippe Guillemot au poste de directeur général d'Elior Group, Pedro Fontana devenant directeur général délégue.

**4.11.5.8 Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)**

DETAIL (Montant en Euros)	Exercice 1/10/2012 30/09/2013	Exercice 1/10/2013 30/09/2014	Exercice 1/10/2014 30/09/2015	Exercice 1/10/2015 30/09/2016	Exercice 1/10/2016 30/09/2017
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 088 204	1 643 706	1 723 252	1 726 345	1 727 418
Nombre des actions ordinaires existantes	108 820 358	164 370 556	172 325 244	172 634 475	172 741 785
Nombre des actions à dividendes prioritaires sans droit de vote	0	0	0	0	0
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice de droits de souscription	0	0	0	0	0
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligation	0	0	0	0	0
<b>Opérations et résultat de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	21 396 332	21 309 934	22 370 878	22 933 610	20 773 973
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	-25 851 045	-68 356 619	24 260 349	-41 659 242	140 410 025
Impôt sur les bénéfices	-50 666 041	-32 528 040	-102 592 298	-39 927 640	-38 215 770
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	3 882 411	-34 543 373	124 317 351	-2 315 980	167 524 310
Droit des associés commandités	3 882				
Résultat distribué		32 874 111	55 144 078	72 506 480	72 551 550
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,23	-0,22	0,74	-0,01	1,03
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,04	-0,21	0,72	-0,01	0,97
Dividende distribué à chaque action	0,00	0,20	0,32	0,42	0,42
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	25	25	25	21	16
Montant de la masse salariale de l'exercice	8 277 897	19 173 774	16 824 031	12 654 126	10 545 447
Montant versé au titre des avantages sociaux de l'exercice	3 518 448	7 107 350	3 903 951	5 983 841	3 298 454

## 4.12 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX 2016-2017 – RFA

Aux Actionnaires  
 Elior Group SA  
 9-11, Allée de l'Arche  
 92032 Paris La Défense cedex

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Elior Group SA relatifs à l'exercice clos le 30 septembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### **Fondement de l'opinion**

#### **Référentiel d'audit**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### **Indépendance**

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> octobre 2016 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### **Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

En application des dispositions des articles L.823-9 et

R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-dessus. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

#### **Evaluation des titres de participations :**

##### **Risque identifié**

Les titres de participation, figurant au bilan au 30 septembre 2017 pour un montant net de 1 741 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note 1.1.2.2.2 de l'annexe, la valeur d'inventaire 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 concernées, de leur niveau de rentabilité et de leurs prévisions d'activité.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (pour certaines entités, capitaux propres et, pour d'autres entités, cours moyens de bourse du dernier mois), ou à des éléments prévisionnels (perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

La concurrence et l'environnement économique auxquels sont confrontées certaines filiales, ainsi que l'implantation géographique de certaines d'entre elles, peuvent entraîner une baisse de leur activité et une dégradation du résultat opérationnel.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation, créances

rattachées et provisions pour risques constituait un point clé de l'audit.

#### Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

*Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques :*

- vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;

*Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :*

- obtenir les prévisions de flux de trésorerie et d'exploitation des activités des entités concernées établies par leurs directions opérationnelles ;
- apprécier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;
- comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprecier la réalisation des objectifs passés ;
- apprécier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie ait été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

#### **Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce

sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

#### **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

#### *Désignation des commissaires aux comptes*

Le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été nommé commissaire aux comptes de la société Holding Bercy Investissement SCA (devenue Elior Group SA) par l'assemblée générale du 26 octobre 2006. Le cabinet Salustro Reydel (puis KPMG Audit IS) a été nommé commissaire aux comptes de la société Management Restauration Collective SAS (devenue Holding Bercy Investissement SCA puis Elior Group SA) par l'assemblée générale du 28 janvier 2002.

Au 30 septembre 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la onzième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit IS dans la seizième année, dont respectivement six et quatre 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

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2016-2017 - RFA

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.

Une description plus détaillée de nos responsabilités de commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels figure dans l'annexe du présent rapport et en fait partie intégrante.

#### *Rapport au comité d'audit*

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées

notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 26 janvier 2018

KPMG Audit IS  
François Caubrière, Associé

PricewaterhouseCoopers Audit  
Anne-Laure Julienne, Associée  
Eric Bertier, Associé

## 4.13 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires

Elior Group SA

9-11, Allée de l'Arche

92032 Paris La Défense cedex

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il nous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprecier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

##### 1. FINANCEMENT

- *Neuvième avenant au contrat de crédit intitulé Senior Facilities Agreement (SFA)*

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 9 mars 2017

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le Gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group, représentée à la date de la signature du neuvième avenant au SFA par Philippe Salle), Bercy Participations (dont le président est Elior Group, représentée à la date de la signature du neuvième avenant au SFA par Philippe Salle)

Personnes concernées : Philippe Salle (administrateur et Président-directeur général d'Elior Group à la date de la signature du neuvième avenant au SFA, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante d'Elior Participations)

Nature et objet : en vue d'optimiser sa structure de financement, Elior Group a conclu un nouvel avenant au contrat SFA mis en place le 23 juin 2006 au cours de l'exercice 2016-2017 permettant, notamment :

- d'étendre la maturité des facilités consenties dans le cadre du SFA ;
- de modifier la définition de la notion d'endettement financier autorisé (*Permitted Financial Indebtedness*) ;

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

- d'aligner les conditions de maturité applicables aux engagements au titre de la Facilité I (*Facility I*) et du crédit renouvelable non-confirmé (*Uncommitted Acquisition Facility*) ;
- de procéder aux autres changements nécessaires dans le SFA afin de refléter les extensions de maturité.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « l'opération permettrait au Groupe d'optimiser sa structure de financement. »

### 2. REMUNERATION

- **Modification des conditions d'octroi de l'indemnité de départ de Philippe Salle**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 26 juillet 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (président-directeur général d'Elior Group jusqu'au 31 octobre 2017)

Nature et objet : Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a autorisé le 26 juillet 2017 la modification des conditions d'octroi de l'indemnité de départ de Philippe Salle, approuvées le 29 avril 2015 et précédemment modifiées le 19 janvier 2017, sont présentées dans le paragraphe des « conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé ». Il a ainsi été décidé que :

- l'indemnité de départ serait due en cas de révocation de Philippe Salle de ses fonctions de président-directeur général de la Société, ou de départ contraint, telle que la décision du conseil d'administration de dissocier les fonctions de président et de directeur général.
- le montant de l'indemnité de départ serait égal à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute Rémunération Variable Long Terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de prise d'effet du départ, à savoir la somme de la rémunération brute fixe perçue par Philippe Salle au

titre des 12 derniers mois ayant précédé le 31 octobre 2017 et de sa rémunération variable 2016-2017.

Le droit à l'indemnité de départ dépendrait de la moyenne des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des deux dernières années perçues par le président-directeur général et non plus des trois dernières.

Cependant, il est précisé que Philippe Salle a renoncé au versement de toute indemnité de départ.

### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

- **Indemnité de départ de Philippe Guillemot, directeur général d'Elior Group à compter du 5 décembre 2017**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 5 décembre 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Guillemot (directeur général d'Elior Group à compter du 5 décembre 2017)

Nature et objet : le conseil d'administration, après avis favorable du Comité des Nominations et des Rémunérations (CNR), a autorisé l'engagement pris par Elior Group au bénéfice du directeur général à titre d'indemnité de départ susceptible d'être due à ce dernier par Elior Group en cas de cessation de ses fonctions. Le montant sera égal à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute Rémunération Variable Long Terme) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration.

L'indemnité de départ ne serait due, en tout ou en partie, que si la moyenne (M) des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le directeur général, est au moins égale à 80 % de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle, de sorte que si cette condition

est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aurait droit le directeur général serait :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égal à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égal ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante :  $20 + [(100-20) \times X]$ , où :  $X = (M-80) / (100-80)$ .

L'indemnité de départ ne sera pas due en cas de révocation pour faute grave ou lourde, ni en cas de démission du directeur général de ses fonctions, ni en cas de révocation intervenant pendant les deux premières années de son mandat.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « Le CNR s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération du directeur général, ses composantes et ses montants s'inscrivaient dans les principes susvisés et tenaient compte de l'intérêt général de la Société, des pratiques de marché et du niveau de performances attendues. Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la structure de rémunération proposée au regard des activités de la Société, de son environnement concurrentiel et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales ».

- **Accord de non concurrence de Philippe Guillemot, directeur général à compter du 5 décembre 2017**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 5 décembre 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Guillemot (directeur général d'Elior Group à compter du 5 décembre 2017)

Nature et objet : le conseil d'administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe d'un accord de non-concurrence. La Société a conclu avec Philippe Guillemot un accord de non-concurrence aux termes duquel il lui est interdit, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions :

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

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

En cas de démission du directeur général, la Société pourra toutefois décider d'exonérer le directeur général de cet engagement de non-concurrence. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence susvisée.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « le CNR a émis un avis favorable à ce que, en cas de cessation des fonctions du directeur général pour quelque cause que ce soit, ce dernier soit tenu par un engagement de non-concurrence à l'égard de la Société et du Groupe Elior pendant une période de deux années à compter de la date de cessation de ses fonctions, et ce en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de directeur général ».

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

**Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs**

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

### REMUNERATION

- **Eléments de rémunérations de Philippe Salle, Président-directeur général de la Société**

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (Président-directeur général)

Rémunération fixe, autorisée par le conseil d'administration du 10 décembre 2015

La rémunération annuelle fixe de Philippe Salle sera égale pour l'exercice 2016/2017 à 900 000 euros brut. Cette rémunération fixe sera payée mensuellement.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé :

La Société a comptabilisé enregistré une charge de 900 000 euros au titre de la rémunération fixe sur l'exercice clos le 30 septembre 2017.

Rémunération variable de base autorisée par le Conseil d'administration du 2 novembre 2015

En plus de la partie fixe de la rémunération, Philippe Salle a droit à une rémunération variable annuelle. Le montant de cette partie variable pourra être égal à 100% de la rémunération brute annuelle fixe (le « Montant Cible ») versée en contrepartie de l'atteinte d'objectifs annuels quantitatifs basés sur des critères de chiffre d'affaires, d'ebitda et de cash flow opérationnel et d'objectifs qualitatifs. Dans le processus d'élaboration de la rémunération variable, le comité des nominations et des rémunérations a considéré que ces critères quantitatifs étaient les plus appropriés au regard de la nature des métiers du Groupe et pour mesurer les niveaux de performances atteints.

Il appartiendra notamment au conseil d'administration, après avis du comité des nominations et des rémunérations de fixer chaque année la nature des objectifs quantitatifs et qualitatifs et leur poids respectif dans la part variable de la rémunération. La rémunération variable pourra par ailleurs être portée à 130 % du Montant Cible (soit 1.170.000 euros brut) en cas de dépassement de ces objectifs.

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé :

Le conseil d'administration du 5 décembre 2017 a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2016/2017 à 90 630 euros (soit 10,07 % de sa rémunération annuelle fixe). La société a comptabilisé sur l'exercice la somme de 540 000 euros à ce titre.

Rémunération variable long terme, autorisée par le conseil d'administration du 29 avril 2015

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

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

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

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

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

En outre, si le mandat de Président-directeur général de Philippe Salle prenait fin entre la date d'acquisition de la RVLT et la date de son paiement pour cause de décès, de longue maladie ou de révocation pour tout motif autre

qu'une faute grave ou lourde commise dans le cadre de ses fonctions au sein du Groupe, la RVLT acquise serait payée par exception dès la date de fin de ses fonctions.

Le taux de progression du BNPA fixé par le conseil d'administration sur la période concernée (cinq exercices sociaux ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2014) conduit à un quasi doublement du BNPA d'ici à fin 2019.

*Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé :*

Le conseil d'administration du 31 octobre 2017 a arrêté le montant de la rémunération variable long terme au titre de l'année 2014/2015 à 2,5 millions d'euros. Dans ce cadre, la société a comptabilisé sur l'exercice la somme de 1,875 millions euros au 30 septembre 2017 (625 000 euros avaient déjà été provisionnés dans les comptes au 30 septembre 2016).

*Indemnité de départ, autorisée par le conseil d'administration du 29 avril 2015*

Le conseil d'administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe de versement d'une indemnité de départ due à Philippe Salle, en cas de révocation de ses fonctions de Président-directeur général de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du code de commerce. Cette indemnité est fixée à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute RVLT) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration. Cette indemnité de départ sera due si, à la date de décision de la révocation, l'une des deux conditions de performance suivantes est remplie :

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

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

- comportement inapproprié pour un dirigeant (critique de la Société et de ses organes

dirigeants envers les tiers...) ;

- absence répétée de prise en compte des décisions du conseil d'administration et/ou agissements contraires auxdites décisions ;
- erreurs de communication répétées portant gravement atteinte à l'image et/ou à la valeur de la Société (impact sur le cours de bourse).

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

Les conditions de performance liées à cette indemnité de départ ont été modifiées lors du conseil d'administration du 19 janvier 2017 et sont présentées dans les « conventions et engagements approuvés depuis l'exercice écoulé ».

*Véhicule de fonction, autorisée par le conseil d'administration du 29 avril 2015*

Philippe Salle disposera d'un véhicule de fonction qu'il pourra utiliser à des fins personnelles et qui sera déclaré à titre d'avantage en nature au sens de la réglementation fiscale et sociale.

*Prestations sociales et assurances, autorisée par le conseil d'administration du 29 avril 2015*

Philippe Salle bénéficiera des régimes mis en place au sein du groupe Elior et applicables aux mandataires sociaux en matière de couverture sociale et de retraite ainsi qu'en matière d'assurance responsabilité civile professionnelle.

*Motif justifiant de l'intérêt pour la Société* : « Le comité des nominations et des rémunérations s'est attaché à vérifier que la structure de la rémunération, ses composantes et ses montants tenaient compte de l'intérêt général de la Société, des pratiques de marché et du niveau de performances attendues. Il a en particulier apprécié le caractère approprié de la rémunération proposée compte tenu des activités de la Société, de son environnement concurrentiel et par référence aux pratiques du marché français et aux pratiques internationales. Le comité a en particulier veillé à ce que la rémunération contienne une partie variable à long terme pour assurer la stabilité de la direction générale du Groupe, facteur important pour assurer le déploiement efficace de la stratégie qui sera arrêtée et la réalisation des objectifs en termes de développement et de croissance. »

- *Indemnité de non-concurrence de Philippe Salle en cas de cessation de ses fonctions de président-directeur-général*

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 29 avril 2015

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (président-directeur général d'Elior Group jusqu'au 31 octobre 2017)

Nature, objet et modalités : le conseil d'administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe d'un accord de non-concurrence.

Aux termes dudit accord, Philippe Salle, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société intervenue le 31 octobre 2017, a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions de président-directeur général de la Société :

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

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

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « Le conseil d'administration, lors de sa séance en date du 26 juillet 2017, a décidé pour des raisons de protection des intérêts du Groupe évidents et légitimes, de ne pas renoncer à cet engagement de non-concurrence. »

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé :

Le conseil d'administration du 5 décembre 2017 ayant arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2016/2017 à 90 630 euros, le montant de l'indemnité de non concurrence s'élève à 990 630 euros. La société a comptabilisé sur l'exercice la somme de 1 440 000 euros à ce titre.

### - ***Contrat de travail de Gilles Petit***

Conseil d'administration (ou conseil de surveillance avant le 11 juin 2014) ayant autorisé la convention : 11 juin 2014

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Gilles Petit (directeur général jusqu'au 10 mars 2015)

Nature et objet : Elior Group avait conclu avec Gilles Petit, directeur général, en date du 11 juin 2014, un avenant à son contrat de travail conclu le 1er octobre 2010, conduisant à la suspension de son contrat de travail le temps de l'exercice de son mandat de directeur général. La Société avait également conclu avec Gilles Petit, le 24 février 2014, un avenant à son contrat de travail prévoyant un accord de non-concurrence.

Modalités : aux termes dudit accord de non-concurrence, Gilles Petit, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société, a interdiction de travailler pour des entreprises de restauration commerciale et/ou de restauration collective dans des fonctions similaires ou concurrentes pendant deux ans suivant l'expiration du contrat de travail. Cette interdiction est limitée aux principaux groupes de restauration collective et de services associés, et ce, sur le territoire de l'Union européenne, et aux sociétés de restauration collective de taille significative en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Portugal et en Allemagne. Sur la même période, il a également interdiction d'avoir des intérêts financiers ou autres, directement ou indirectement, dans une des sociétés visées ci-dessus. En contrepartie, Gilles Petit percevra pendant les deux années suivant la rupture de son contrat de travail une indemnité mensuelle égale à 50% de son salaire mensuel brut.

### Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé :

Le conseil d'administration du 10 mars 2015 avait décidé de mettre fin au mandat de directeur général de Gilles

Petit et avait autorisé le versement en sa faveur d'une indemnité de non-concurrence. La Société a versé à ce titre la somme de 380 882 euros à Gilles Petit au titre de l'indemnité de non-concurrence sur l'exercice clos le 30 septembre 2016. Ce montant avait été intégralement provisionné au 30 septembre 2015. Aucun montant n'a été comptabilisé sur l'exercice 2016/2017.

#### **Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé**

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 10 mars 2017, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 27 janvier 2017.

#### **REMUNERATION**

- *Modification des conditions de performance de l'indemnité de départ de Philippe Salle*

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 19 janvier 2017

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (président-directeur général d'Elior Group jusqu'au 31 octobre 2017)

Nature et objet : Le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de faire réaliser une étude par le cabinet Mercer portant sur l'analyse de la rémunération du Président-directeur général, et notamment sur la structure de son indemnité de départ. Il ressort de cette analyse que la clause d'indemnité de départ pourrait être modifiée et ses conditions d'octroi renforcées afin de se rapprocher de la pratique du marché en prévoyant, par exemple, que son versement soit fonction de la moyenne des pourcentages que représentent chacune des trois dernières rémunérations variables annuelles perçues par le Président-directeur général par rapport au montant maximum cible de la rémunération variable correspondante.

Modalités : sur la base de cette étude, le comité des nominations et des rémunérations, en accord avec

Philippe Salle, a recommandé au conseil de remplacer les conditions de performance de l'indemnité de départ approuvées le 29 avril 2015, et de prévoir désormais que l'indemnité de départ ne sera due, en tout ou en partie, que si la moyenne (M) des pourcentages que représentent chacune des rémunérations variables annuelles des trois dernières années perçues par le Président-directeur général est au moins égale à 80 % de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle, de sorte que si cette condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aura droit Philippe Salle sera :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égale à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égale ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante :  $20 + [(100-20) \times X]$ ,

$$\text{Où : } X = (M-80) / (100-80)$$

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « le durcissement des conditions d'obtention de l'indemnité de départ du Président-directeur général, se traduisant par la modification des conditions de performance sur la base desquelles le montant de l'indemnité est calculé répond à la nécessité de se rapprocher de la pratique du marché. »

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : Philippe Salle ayant renoncé au versement de toute indemnité de départ, aucun montant n'a été comptabilisé au 30 septembre 2017.

#### **FINANCEMENT**

- *Huitième amendement du 29 janvier 2016 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA »)*

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 10 décembre 2015

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le Gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group, représentée à la date de la signature du huitième avenant au SFA par Philippe Salle), Bercy Participations (dont le président est Elior Group, représentée à la date de la signature du huitième avenant au SFA par Philippe Salle)

## 4 Commentaires sur l'exercice 2016-2017 - RFA

Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Personnes concernées: Philippe Salle (administrateur et Président-directeur général d'Elior Group à la date de signature du huitième avenant au SFA, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante d'Elior Participations)

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 26 janvier 2018

KPMG Audit IS

François Caubrière, Associé

Nature et objet: dans le cadre du réaménagement des financements du Groupe, Elior Group a conclu, le 29 janvier 2016, un huitième amendement au SFA.

PricewaterhouseCoopers Audit  
Anne-Laure Julianne, Associée

Eric Bertier, Associé

Modalités: les principales dispositions du huitième SFA sont les suivantes :

- étendre la maturité de la facilité B (facility B), du Crédit Renouvelable Initial (Original Revolving Facility), des engagements au titre de la facilité I (Facility I Commitment) et du crédit d'acquisition non confirmé (Uncommitted Acquisition Facility) afin que ces dernières expirent lors du cinquième anniversaire de la date de prise d'effet de cet avenant,
- modifier la définition d'endettement financier autorisé (Permitted Financial Indebtedness),
- faire courir de nouveau la période d'engagement du crédit renouvelable non confirmé (Uncommitted Revolving Facility Commitment Period) à compter de la date de prise d'effet de cet avenant et sans que les montants du crédit renouvelable non confirmé (Uncommitted Revolving Facility) confirmés jusqu'au jour de la prise d'effet de cet avenant, ne soient pas pris en considération dans les limites de 400 millions d'euros et 400 millions de dollars respectivement,
- permettre à la Société de mettre en place un programme d'émission de billets de trésorerie en vue de financer ses besoins en fonds de roulements et les besoins à court terme au titre de son activité.

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société: « l'opération permettrait au groupe de réaliser des économies de charges. Le pay-back serait assuré en un an. Par ailleurs, l'opération devrait permettre d'assouplir certains covenants. »

# 5

## INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL

<b>5.1 Renseignements concernant Elior Group</b>	<b>358</b>
5.1.1 Objet social (article 2 des statuts)	358
5.1.2 Exercice social (article 22 des statuts)	358
5.1.3 Organes de direction	358
5.1.4 Direction générale (article 18 des statuts)	362
5.1.5 Droits, priviléges et restrictions attachées aux actions	363
5.1.6 Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des statuts)	364
5.1.7 Assemblées générales (article 20 des statuts)	364
5.1.8 Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	365
5.1.9 Identification des actionnaires et franchissements de seuils	365
5.1.10 Clauses particulières régissant les modifications du capital social	365
<b>5.2 Le capital social - RFA</b>	<b>366</b>
5.2.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	366
5.2.3 Titres non représentatifs de capital	370
5.2.4 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	370
5.2.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré	371
5.2.6 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option	371
5.2.7 Historique du capital social	372
<b>5.3 L'actionnariat de la Société - RFA</b>	<b>374</b>
5.3.1 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2017 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2016-2017 et jusqu'au 31 décembre 2017	374
5.3.2 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2016 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2015-2016	378
5.3.3 Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2015 et évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2014-2015	379
5.3.4 Droit de vote des actionnaires	380
5.3.5 Composition du conseil d'administration et actionnariat de la société	380
5.3.6 Accords susceptibles d'entrainer un changement de contrôle	381
5.3.7 Structure de contrôle	381

# 5. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

## 5.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT ELIOR GROUP

Le présent chapitre décrit :

(i) les dispositions des Statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par une décision collective des associés en date du 13 mars 2014, puis mis à jour, notamment, lors du transfert du siège social de la Société et des augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription d'actions ;

(ii) les dispositions du Règlement Intérieur, mis à jour lors des décisions du conseil d'administration en date du 5 décembre 2017.

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](http://www.eliorgroup.com)).

### 5.1.1 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet, en France et à l'étranger une activité de société holding détenant des participations financières dans toutes sociétés, entreprises ou autres entités créées ou à créer, par tous moyens.

La Société a également pour objet la restauration collective et la restauration commerciale dans le monde entier ou toute autre activité similaire, connexe ou complémentaire de la restauration et l'acquisition et l'attribution à son profit de tous biens meubles et immeubles, l'exploitation de ces biens, leur vente et leur apport en société, la participation à toutes opérations pour l'exploitation, la gestion et l'administration de toutes affaires ou entreprises, et l'achat, la location d'immeubles nécessaires à l'objet de la Société.

De plus, la Société a comme activité l'animation des sociétés du Groupe, en participant activement à la conduite de leur politique et en leur rendant des services spécifiques, notamment dans les domaines administratif, juridique, comptable, financier ou immobilier.

De manière générale, la Société est autorisée à effectuer, directement ou indirectement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques et financières, civiles et commerciales, pouvant se rattacher, directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires susceptibles d'en favoriser le développement.

### 5.1.2 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 22 DES STATUTS)

L'exercice social a une durée de douze mois ; il commence le 1<sup>er</sup> octobre et se termine le 30 septembre de chaque année.

### 5.1.3 ORGANES DE DIRECTION

#### 5.1.3.1 Conseil d'administration (articles 15 à 17 des Statuts)

Le conseil d'administration est doté d'un Règlement Intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

L'article 1.3 du Règlement Intérieur stipule que le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions stratégiques qui ne peuvent être mises en œuvre

par le directeur général ou le ou les directeurs généraux délégués sans l'accord exprès préalable du conseil donné à la majorité simple.

Ces décisions sont détaillées dans le chapitre 3 du Document de Référence « Gouvernement d'entreprise - RFA ».

### **5.1.3.2 Composition du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 2 du Règlement Intérieur)**

La Société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et les Statuts.

La durée des fonctions d'administrateur est de quatre ans. Par exception, l'assemblée générale ordinaire peut nommer certains administrateurs pour une durée inférieure à quatre ans ou, selon le cas, réduire la durée des fonctions de l'un ou de plusieurs administrateurs, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du conseil d'administration.

Les administrateurs sont rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 80 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonction. Si cette limite venait à être dépassée, à défaut de démission volontaire d'un administrateur âgé de plus de 80 ans, le plus âgé des administrateurs sera réputé démissionnaire d'office. Toutefois, dans le cas où la limite viendrait à être dépassée par suite de la diminution du nombre d'administrateurs en fonction, ce dépassement restera sans effet s'il est procédé, dans un délai de trois mois, aux remplacements nécessaires pour que le nombre d'administrateurs en fonction ayant dépassé la limite d'âge puisse être maintenu.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente et pour la même durée que celle de la personne morale qu'il représente.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier par écrit sans délai à la Société, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

Chaque administrateur autre que les représentants des salariés actionnaires, doit être titulaire d'un minimum d'actions de la Société.

Le conseil d'administration de la Société comprend au moins un administrateur indépendant.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, la direction ou le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou être de nature à le placer en situation de conflit d'intérêts avec la direction, la Société ou le Groupe.

Ainsi, l'administrateur indépendant ne doit pas :

- être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
  - salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital social ou des droits de vote de la Société ;
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, (ou être lié directement ou indirectement à ces personnes) :
  - significatif de la Société ou de son Groupe ;
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe est débattue par le conseil d'administration et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le cadre du rapport annuel.

Il ne doit pas, en outre :

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ou du Groupe, ou encore avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Bien qu'étant un dirigeant, le président du conseil peut être considéré comme indépendant si la Société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus.

La composition du conseil d'administration est décrite dans le chapitre 3 du Document de Référence.

### **5.1.3.3 Présidence du conseil d'administration (article 17 des Statuts)**

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président, nommé pour une durée qui ne peut excéder celle restant à courir de son mandat d'administrateur. Il est rééligible sans limitation.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à élection du nouveau président.

La limite d'âge du président du conseil d'administration est fixée à 70 ans. Ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il ait atteint l'âge de 70 ans.

Le président du conseil d'administration (i) organise et dirige les travaux de celui-ci, (ii) veille au bon fonctionnement des organes de la Société et (iii) s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Sauf lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont significatives pour aucune des parties, le président reçoit communication des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du conseil d'administration et aux commissaires aux comptes.

### **5.1.3.4 Président d'honneur du conseil d'administration (article 15.6 des Statuts)**

Le conseil d'administration peut nommer, à titre honorifique, un président d'honneur, personne physique ayant exercé un mandat social au sein de la Société. Le président d'honneur est nommé pour une durée de quatre ans et est rééligible, sans limitation, pour des périodes successives de quatre ans.

Le président d'honneur peut être invité aux réunions du conseil d'administration où il disposera d'une voix purement consultative (sans préjudice du droit de vote dont il dispose s'il est par ailleurs administrateur ou représentant permanent d'une personne morale administrateur). Il devra pour autant adhérer au Règlement Intérieur du conseil d'administration.

### **5.1.3.5 Administrateur référent (article 2.3 du Règlement Intérieur)**

Le conseil peut désigner parmi les administrateurs indépendants siégeant au conseil depuis au moins un an, après avis du comité des nominations et des rémunérations, un administrateur référent.

L'administrateur référent est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Son mandat d'administrateur référent est renouvelable sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

L'administrateur référent peut être révoqué à tout moment de ses fonctions d'administrateur référent par le conseil.

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts en exerçant une action de sensibilisation sur l'existence de faits de nature à engendrer des situations de conflits d'intérêts ;
- l'administrateur référent est tenu informé par chaque administrateur de tout conflit d'intérêts même potentiel. L'administrateur référent en fait part au conseil, de même qu'il lui fait part de toutes les situations de conflits d'intérêts même potentiels qu'il aurait identifiées par lui-même ; et,
- superviser l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil.

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de proposer si nécessaire au président :

- l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du conseil ; et
- la convocation du conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du Règlement Intérieur.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au conseil.

Par décisions en date du 26 juillet 2017, le conseil d'administration a décidé de conférer à Gilles Auffret le rôle d'administrateur référent.

### 5.1.3.6 Vice-président (article 2.4 du Règlement Intérieur)

Le conseil peut nommer un vice-président, personne morale ou physique. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est

rééligible. Il peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement, en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

### 5.1.3.7 Comités du conseil d'administration (article 16.4 des Statuts et article 4 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration, sont fixées par ce dernier dans son Règlement Intérieur.

À la date du Document de Référence, le conseil d'administration a procédé à la constitution des comités permanents suivants :

- (i) un comité d'audit ;
- (ii) un comité des nominations et des rémunérations ; et,
- (iii) un comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

### 5.1.3.8 Censeurs (article 19 des Statuts)

L'assemblée générale ordinaire peut nommer un ou plusieurs censeurs.

Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Ils peuvent être choisis parmi les actionnaires ou en dehors d'eux et recevoir une rémunération déterminée par le conseil d'administration.

Les censeurs sont nommés pour quatre ans au plus. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent leurs fonctions.

### **5.1.3.9 Fonctionnement du conseil d'administration (article 16 des Statuts et article 3 du Règlement Intérieur)**

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation du président ou de l'un de ses membres, faite par tous moyens, même verbalement, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Le conseil d'administration peut valablement délibérer, même en l'absence de convocation, si tous ses membres sont présents ou représentés. Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. En cas de partage des voix, la voix du président de séance est prépondérante.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Le Règlement Intérieur prévoit, le cas échéant, la liste des décisions requérant une majorité plus forte.

Le Règlement Intérieur prévoit que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les

administrateurs qui participent à la réunion du conseil par des moyens de visioconférence, de télécommunication ou de télétransmission satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Tout administrateur peut donner mandat à un autre administrateur de le représenter à une réunion du conseil d'administration, chaque administrateur ne pouvant disposer que d'une seule procuration par séance.

### **5.1.3.10 Rémunération des membres du conseil d'administration (article 15 des Statuts et article 3.5 du Règlement Intérieur)**

Le conseil d'administration effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, sur la base du montant global des jetons de présence alloué par l'assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et de leur participation aux comités spécialisés du conseil.

L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

## **5.1.4 DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 18 DES STATUTS)**

### **5.1.4.1 Nomination du directeur général**

La direction générale de la Société est exercée soit par le président du conseil d'administration, il prend alors le titre de président-directeur général, soit par une autre personne physique, nommée par le conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci et portant le titre de directeur général.

Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale à tout moment et, au moins à chaque expiration du mandat du directeur général ou du mandat du président du conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la direction générale de la Société.

La durée du mandat du directeur général ou des directeurs généraux délégués est déterminée lors de sa (leur) nomination, sans que cette durée puisse excéder, le cas échéant, celle de leur mandat d'administrateur.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur

proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le directeur général assume les fonctions de président du conseil d'administration.

Lorsque le directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau directeur général.

Le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général et des directeurs généraux délégués.

### **5.1.4.2 Pouvoirs du directeur général**

Le directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des Statuts suffise à constituer cette preuve.

Les décisions du conseil d'administration limitant les pouvoirs du directeur général sont inopposables aux tiers. À titre d'ordre interne, certaines décisions stratégiques ne peuvent être mises en œuvre par le directeur général sans l'accord préalable exprès du conseil d'administration donné à la majorité simple (voir la section 3.1.4. « Limitations des pouvoirs du directeur général »).

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

## 5.1.4.3 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 5 décembre 2017, le conseil d'administration, sur proposition de Philippe Guillemot, directeur général de la Société, a nommé Pedro Fontana en qualité de directeur général délégué de la Société, pour une durée indéterminée.

## 5.1.5 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉES AUX ACTIONS

### 5.1.5.1 Forme des actions (article 9 des Statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

### 5.1.5.2 Droits de vote (article 10 des Statuts)

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires. Elle n'ouvre pas droit à un droit de vote double.

### 5.1.5.3 Droit aux dividendes et profits (article 10 des Statuts)

Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créées, chaque action donne droit, dans les bénéfices et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Les droits et obligations attachés à l'action suivent le titre dans quelque main qu'il passe. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux Statuts et aux décisions de l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions isolées ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

### 5.1.5.4 Droit préférentiel de souscription

Les actions de la Société bénéficient d'un droit préférentiel de souscription aux augmentations de capital dans les conditions prévues par le Code de commerce.

### 5.1.5.5 Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

### 5.1.6 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES (ARTICLE 20.6 DES STATUTS)

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les Statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des

actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires.

### 5.1.7 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 20 DES STATUTS)

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

#### 5.1.7.1 Accès et vote aux assemblées générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

#### 5.1.7.2 Tenue des assemblées générales

L'ordre du jour de l'assemblée figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à son ordre du jour ; néanmoins, elle peut, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies ou extraits sont certifiés et délivrés conformément à la réglementation en vigueur.

## **5.1.8 CLAUSES STATUTAIRES OU DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE SUR LA SURVENANCE D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE**

Aucune stipulation des Statuts ou du Règlement Intérieur ne peut avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

## **5.1.9 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS**

### **5.1.9.1 Procédure d'identification des actionnaires (article 13 des Statuts)**

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

À ce titre, la Société peut demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

### **5.1.9.2 Franchissements de seuils (article 14 des Statuts)**

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L 233-10 et suivants du code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de

réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1% du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que 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 du Document de Référence.

## **5.1.10 CLAUSES PARTICULIÈRES RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL SOCIAL**

Il n'existe aucune stipulation particulière dans les Statuts de la Société régissant les modifications de son capital social. L'article 7 des Statuts prévoit uniquement que le

capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi et les Statuts.

## 5 Informations sur la Société et son capital

### Le capital social - RFA

## 5.2 LE CAPITAL SOCIAL - RFA

### 5.2.1 CAPITAL SOCIAL SOUSCRIT ET CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Au 31 décembre 2017, le capital s'élève à 1 727 417,85 euros, divisé en 172 741 785 actions de un (1) centime d'euro de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

Le tableau ci-dessous présente les délégations et autorisations données par l'assemblée générale au conseil d'administration et en cours durant l'exercice 2016-2017, ainsi qu'à la date du Document de Référence.

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Utilisation au cours de l'exercice
9 <sup>e</sup> AG du 10.03.17	<b>Autorisation :</b> achat par la Société de ses propres actions en vue d'opérer sur les actions de la Société <b>Durée :</b> 18 mois <b>Plafond :</b> 10 % du nombre total des actions composant le capital social au jour de l'utilisation de l'autorisation <b>Montant maximum affecté au rachat :</b> 460 millions d'euros	Voir le paragraphe 5.2.4.2 « Autres titres donnant accès au capital »
10 <sup>e</sup> AG du 10.03.17	<b>Autorisation :</b> émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription <sup>(1)</sup> <b>Durée :</b> 26 mois <b>Montant total nominal :</b> 430 000 euros <b>Montant nominal maximum de titres de créance :</b> 750 millions d'euros	Aucune
11 <sup>e</sup> AG du 10.03.17	<b>Autorisation :</b> augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres <b>Durée :</b> 26 mois <b>Montant maximum de l'augmentation de capital :</b> montant des sommes pouvant être incorporées au capital à la date de la décision du conseil d'administration faisant usage de la présente délégation	Aucune
13 <sup>e</sup> AG du 10.03.17	<b>Autorisation :</b> émission d'actions et/ou de valeurs mobilières réservés aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription <sup>(1)</sup> <b>Durée :</b> 26 mois <b>Plafond :</b> 2 % du capital sans pouvoir excéder 1 % par période de 12 mois glissants / le montant de l'augmentation de capital s'impute sur le montant du plafond global de 430 000 euros, prévu à la 10 <sup>e</sup> résolution	Aucune
14 <sup>e</sup> AG du 10.03.17	<b>Autorisation :</b> réduction du capital par annulation d'actions <b>Durée :</b> 24 mois <b>Plafond :</b> 10 % du capital de la Société au jour de l'autorisation	Aucune

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Utilisation au cours de l'exercice
21 <sup>e</sup> AG du 11.03.16	<p><b>Délégation de pouvoirs :</b> 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><b>Durée :</b> 26 mois</p> <p><b>Montant total maximum :</b> 10% du capital social</p> <p><b>Plafond :</b> Le montant maximal de l'augmentation de capital s'impute sur le montant du plafond global prévu à la 28<sup>e</sup> résolution, soit 518 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale du 9 mars 2018)</p> <p><b>Autorisation :</b> attribution(s) d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison de l'exercice des options de souscription</p> <p><b>Durée :</b> 38 mois</p> <p><b>Plafond :</b> le nombre maximum total des options consenties ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions représentant plus de 2,2 % du capital social de la Société au jour de l'attribution des options. Par ailleurs, 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 cette résolution.</p> <p><b>Autorisation :</b> attribution(s) gratuite(s) d'actions au bénéfice des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre en raison des attributions gratuites d'actions</p> <p><b>Durée :</b> 38 mois</p> <p><b>Plafond :</b> le nombre total d'actions émises ou à émettre ne pourra excéder 0,3 % du capital de la Société au jour de la décision d'attribution</p>	Aucune
25 <sup>e</sup> AG du 11.03.16		Voir le paragraphe 5.2.4.2 « Autres titres donnant accès au capital »
26 <sup>e</sup> AG du 11.03.16		Voir le paragraphe 5.2.4.2 « Autres titres donnant accès au capital »
(1)	Le montant nominal maximal des augmentations de capital, immédiates ou à terme, réalisées en vertu de ces délégations étant fixé à 430 000 euros et le montant nominal maximum des émissions de titres de créance, immédiates ou à terme étant fixé, quant à lui, à 750 millions euros (résolution n°10 de l'assemblée générale du 10 mars 2017).	

## 5 Informations sur la Société et son capital

### Le capital social - RFA

Le tableau ci-dessous présente les délégations qui seront soumises au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 9 mars 2018 et qui priveront d'effet et remplaceront le cas échéant, si celles-ci sont approuvées par les actionnaires, les délégations en vigueur actuellement :

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
28 <sup>e</sup>	<p><b>Délégation de compétence</b> : émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières représentatives de titres de créance</p> <p><b>Durée</b> : 26 mois</p> <p><b>Montant total nominal</b> : 518 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale du 9 mars 2018)</p> <p><b>Montant nominal maximum de titres de créance</b> : 930 millions d'euros</p>
29 <sup>e</sup>	<p><b>Délégation de pouvoirs</b> : 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><b>Durée</b> : 26 mois</p> <p><b>Montant total maximum</b> : 10% du capital social</p> <p><b>Plafond</b> : Le montant maximal de l'augmentation de capital s'impute sur le montant du plafond global prévu à la 28<sup>e</sup> résolution, soit 518 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale du 9 mars 2018)</p>
30 <sup>e</sup>	<p><b>Délégation de compétence</b> : augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise</p> <p><b>Durée</b> : 26 mois</p> <p><b>Montant maximum de l'augmentation de capital</b> : dans la limite des réserves disponibles</p>
31 <sup>e</sup>	<p><b>Délégation de compétence</b> : 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><b>Durée</b> : 26 mois</p> <p><b>Plafond</b> : 2 % du capital sans pouvoir excéder 1 % par période de 12 mois glissants. Le montant de cette augmentation de capital s'impute (i) sur le montant du sous-plafond global prévu à la 29<sup>e</sup> résolution et (ii) sur le montant du plafond global prévu à la 28<sup>e</sup> résolution, soit 518 000 euros (soit, à titre indicatif, 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale du 9 mars 2018)</p>
32 <sup>e</sup>	<p><b>Autorisation</b> : attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription</p> <p><b>Durée</b> : 38 mois</p> <p><b>Plafond</b> : le nombre total d'actions émises ou à émettre pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra excéder 1,2 % du capital social de la Société au jour de la décision d'attribution. Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 30 % de l'ensemble des attributions effectuées par le conseil d'administration en vertu de la présente résolution</p>

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
33 <sup>e</sup>	<b>Autorisation</b> : réduction du capital par annulation d'actions <b>Durée</b> : 24 mois <b>Plafond</b> : 10 % du capital de la Société au jour de l'autorisation

### **5.2.3 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL**

La Société n'a émis aucun titre non représentatif de capital.

### **5.2.4 AUTOCONTRÔLE, AUTO-DÉTENTION ET ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS**

#### **5.2.4.1 Autorisation donnée par l'assemblée générale**

Le 10 mars 2017, les actionnaires de la Société ont voté une résolution visant à autoriser le conseil d'administration de la Société, pour une durée de 18 mois, à mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du code de commerce, pour un montant maximal, net de frais, de 460 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 27 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 11 mars 2016.

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, hors période d'offre publique, et par tous moyens, en vue de :

- leur annulation ; ou
- leur conservation pour la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant par tous moyens accès au capital de la Société ; ou
- leur utilisation dans le cadre de toute opération de couverture des engagements de la Société au titre d'instruments financiers portant notamment sur l'évolution des cours des actions de la Société ; ou
- la mise en œuvre (i) de plan d'options d'achat d'actions ou (ii) de plan d'attribution gratuite d'actions, ou (iii) d'opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisée dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du code du travail, ou

(iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées ; ou

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou
- plus généralement, la réalisation de toute opération ou pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

#### **Mises en œuvre de la délégation**

Par décision en date du 10 mars 2017, le conseil d'administration a mis en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires, du même jour, en vue de l'animation du titre du marché secondaire ou de la liquidité du titre de la Société, par la banque Natixis, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'AMF par décision du 8 mars 2011. Les moyens affectés au contrat sont de trois millions d'euros.

À la date du 31 décembre 2017, 68 297 titres étaient détenus au titre du contrat de liquidité confié par la Société à Natixis.

En outre, au 31 décembre 2017, la Société détenait 183 de ses propres actions au titre de l'auto-détention.

#### **5.2.4.2 Autres titres donnant accès au capital**

La Société n'a attribué aucune option de souscription d'actions, option d'achat d'actions ou action gratuite, autre que les options de souscription et actions gratuites attribuées par la Société dans le cadre des plans 2010, 2011, 2016/1, 2016/2, 2016/3 et 2016/4, décrits à la section 3.1.6.3 du Document de Référence.

**5.2.5 CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU  
TOUTE OBLIGATION ATTACHÉ(E) AU CAPITAL SOUSCRIT MAIS NON LIBÉRÉ**

Néant.

**5.2.6 CAPITAL SOCIAL DE TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE FAISANT L'OBJET  
D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD PRÉVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION**

A la suite de la prise de contrôle de THS (devenue Elior North America) par le Groupe en avril 2013, certains managers de cette entité étaient bénéficiaires d'une option de vente leur permettant de céder en une seule fois à Elior Group un tiers des titres qu'ils détiennent.

Cette option de vente a été résiliée par avenant conclu en date du 7 décembre 2015.

### 5.2.7 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

Au 1<sup>er</sup> octobre 2011, le capital de la Société était de 1 395 220,58 euros, composé de 139 522 058 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)		Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
		Nominal	Prime incluse		
02/02/2012	Réduction du capital non motivée par des pertes	0,01	349 692 363,00	1 088 203,58	108 802 358
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Fidelior)	0,01	3 610 131,98	1 093 864,62	109 386 462
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Sofilior)	0,01	3 468 744,04	1 099 186,42	109 918 642
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Eurelior)	0,01	3 468 949,03	1 104 508,22	110 450 822
10/06/2014	Augmentation de capital (fusion Financière Elior)	0,01	5 145 047,72	1 113 023,01	111 302 301
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Fidelior)	0,01	(3 491 219,40)	1 107 361,97	110 736 197
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Sofilior)	0,01	(3 414 990,67)	1 102 040,17	110 204 017
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Eurelior)	0,01	(3 414 990,67)	1 096 718,37	109 671 837
10/06/2014	Réduction de capital (fusion Financière Elior)	0,01	(4 818 033,03)	1 088 203,58	108 820 358
11/06/2014	Augmentation de capital (fusion Bercy Présidence)	0,01	949 011,73	1 088 859,85	108 885 985
11/06/2014	Augmentation de capital (fusion Novelior)	0,01	741 623,25	1 112 013,89	111 201 389
11/06/2014	Réduction de capital (annulation des ABSA)	0,01	(741 000,00)	1 109 013,89	110 901 389
13/06/2014	Augmentation de capital	0,01	784 467 782,12	1 641 217,27	164 121 727
13/06/2014	Augmentation de capital réservée	0,01	1 340 720,92	1 642 126,85	164 212 685
10/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	864 467,70	1 643 643,46	164 364 346
30/09/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	35 397,00	1 643 705,56	164 370 556
31/12/2014	Exercice d'options de souscription	0,01	3 705,00	1 643 712,06	164 371 206
28/02/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	48 135,30	1 643 796,36	164 379 636
24/03/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	159 708,70	1 644 076,06	164 407 606
30/06/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	938 048,58	1 645 716,64	164 571 664

Date	Nature de l'opération	Montant des variations de capital (en €)	Montants successifs du capital (en €)	Nombre cumulé d'actions
24/07/2015	Augmentation de capital en vue de rémunérer Emesa	0,01	134 979 075	1 722 891,64
30/09/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	206 249,10	1 723 252,44
31/12/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	165 151,40	1 723 541,44
31/03/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	288 440,60	1 724 046,14
30/06/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	589 972,80	1 725 077,94
30/09/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	724 315,81	1 726 344,75
31/12/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	613 311,00	1 727 417,85

Les opérations significatives réalisées sur le capital social de la Société au cours des trois derniers exercices sont :

- les augmentations et réductions de capital successives, décidées par l'assemblée générale mixte de la Société du 10 juin 2014, à raison des fusions des sociétés Fidelior, Sofilior, Eurelior, Financière Elior, Novelior et Bercy Présidence, absorbées par la Société ;
- l'augmentation du capital social par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, décidée par le gérant de la Société le 26 mai 2014 sur délégation de compétence conférée par l'assemblée générale, et dont les modalités ont été arrêtées par le gérant le 10 juin 2014 ;

- l'augmentation de capital réservée par l'émission de 90 958 actions nouvelles avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de bénéficiaires dont les modalités ont été décidées par le gérant en date du 10 juin 2014 au titre d'une délégation de compétence conférée par l'assemblée générale le 10 juin 2014 ;
- dans le cadre de l'achat de la part minoritaire d'Areas détenue par Emesa Corporacion Empresarial, S.L., Elior Group a émis, le 24 juillet 2015, 7 717 500 actions afin de rémunérer en partie l'apport des 514 500 actions Areas ;
- les augmentations de capital successives en raison de l'exercice d'options de souscription des plans en vigueur (plans 2010 et 2011 décrits à la section 3.1.6.3 du Document de Référence).

## 5.3 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ - RFA

### 5.3.1 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2016-2017 ET JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2017

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2017 se présente ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exercables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>BIM<sup>1</sup></b>	47 168 049	27,31 %	47 168 049	27,31 %	47 168 049	27,32 %
<b>Emesa</b>	17 087 800	9,89 %	17 087 800	9,89 %	17 087 800	9,90 %
<b>CDPQ</b>	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %
<b>Flottant<sup>2</sup></b>	97 118 204	56,22 %	97 118 204	56,22 %	97 118 204 <sup>3</sup>	56,24 %
<b>Actions auto détenues</b>	68 297	0,04 %	68 297	0,04 %	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>172 741 785</b>	<b>100 %</b>	<b>172 741 785</b>	<b>100 %</b>	<b>172 673 488</b>	<b>100 %</b>

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0 %

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

#### Déclaration de franchissements de seuils légaux et/ou statutaires

Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert doit informer la Société et l'AMF de la détention directe ou indirecte d'un nombre d'actions (ou de titres assimilés à des actions ou des droits de vote conformément à l'article L.233-9 du Code de commerce) représentant, plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de votes théoriques, dans un délai de quatre jours à compter du franchissement du seuil de participation à la baisse ou à la hausse (article L.233-7 du Code de commerce).

En outre, les Statuts de la Société prévoient que toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L. 233-10 du Code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du montant total des actions ou de droits de vote, avant la clôture du cinquième jour de négociation

suivant le franchissement de ce seuil de participation, doit en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est par ailleurs renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de cinq jours et selon les mêmes modalités. Pour la détermination de ces seuils, il est également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définis par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce. En cas d'inobservation de ces dispositions statutaires, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

A la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice, que

# Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

5

ceux décrits ci-après au cours de l'exercice écoulé et jusqu'au 31 décembre 2017 :

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Sycomore Asset Management	12 octobre 2016	2 %	-	hausse	2 %	2 %
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank ---	18 octobre 2016	5 %	5 %	hausse	5,01 %	5,01 %
Crédit Agricole S.A.						
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank ---	18 octobre 2016	5 %	5 %	baisse	4,77 %	4,77 %
Crédit Agricole S.A.						
FIL Limited	2 novembre 2016	1 % - 2 %	-	hausse	2,42 %	2,42 %
Emesa Corporacion Empresarial, S.L.	21 décembre 2016	6 % - 7 %	-	hausse	7,58 %	7,58 %
Citigroup Inc.	21 décembre 2016	1 % - 2 %	-	hausse	2,15 %	2,15 %
Citigroup Inc.	23 décembre 2016	-	-	-	2,56 %	2,56 %
Citigroup Inc.	10 janvier 2017	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Citigroup Inc.	11 janvier 2017	2 %	-	hausse	2,02 %	2,02 %
BNP Paribas Investment Partners S.A.	12 janvier 2017	2 %	-	hausse	2,01 %	1,95 %
Citigroup Inc.	16 janvier 2017	2 %	-	baisse	1,98 %	1,98 %
Citigroup Inc.	23 janvier 2017	2 %	-	hausse	2 %	2 %
Sycomore Asset Management	31 janvier 2017	2 %	-	baisse	1,97 %	1,97 %
BNP Paribas Investment Partners S.A.	7 février 2017	2 %	-	baisse	1,98 %	1,92 %
Marshall Wace LLP	17 mars 2017	2 %	-	hausse	2 %	2 %

## Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
Sycomore Asset Management	17 mars 2017	2 %	-	hausse	2 %	2 %
Deutsche Bank AG	7 avril 2017	1 % - 2 % - 3 % - 4 % - 5 %	5 %	hausse	5,97 %	5,97 %
BIM	11 avril 2017	-	-	-	27,73 % <sup>1</sup>	27,73 % <sup>1</sup>
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank						
--	13 avril 2017	1 % - 2 %	-	hausse	2,02 %	2,02 %
Crédit Agricole S.A.						
Sycomore Asset Management	20 avril 2017	2 %	-	baisse	1,97 %	1,97 %
Deutsche Bank AG	21 avril 2017	5 % - 4 % - 3 %	5 %	baisse	2,42 %	2,42 %
Sycomore Asset Management	25 avril 2017	2 %	-	hausse	2 %	2 %
Sycomore Asset Management	10 mai 2017	2 %	-	baisse	1,99 %	1,99 %
Citigroup Inc.	30 mai 2017	-	-	-	2,11 %	2,11 %
BNP Paribas Investment Partners S.A.	6 juin 2017	2 %	-	hausse	2,09 %	2,01 %
BIM	14 juin 2017	26 % - 27 %	-	hausse	27,31 % <sup>2</sup>	27,31 % <sup>2</sup>
Marshall Wace	5 juillet 2017	1 % - 2 %	-	baisse	0,95 %	0,95 %
BNP Paribas Investment Partners S.A.	28 juillet 2017	3 %	-	hausse	3,03 %	2,78 %

<sup>1</sup> BIM a déclaré le 11 avril 2017 avoir conclu un contrat de vente à terme, ainsi qu'un contrat d'échange avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, à l'issue desquels cette dernière pouvait être amenée à détenir de manière effective 27,73 % des actions et des droits de vote de la Société, et, du fait de l'assimilation des actions sous-jacentes du contrat d'échange sur actions, 29,75 % des actions et des droits de vote d'Elion Group.

<sup>2</sup> BIM a déclaré le 14 juin 2017 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 26 % et 27 % du capital et des droits de vote, détenant ainsi 27,31 % des actions et des droits de vote de la Société, et, du fait de l'assimilation d'actions sous-jacentes d'un contrat d'échange sur actions, les seuils de 28 % et 29 % détenant ainsi potentiellement 29,33 % du capital et des droits de vote de la Société.

# Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
<b>Emesa Corporacion Empresarial, S.L.</b>	31 juillet 2017	8 % - 9 %	-	hausse	9,89 %	9,89 %
<b>Ameriprise Financial Group</b>	1 <sup>er</sup> août 2017	1 %	-	baisse	0,819 %	0,819 %
<b>BNP Paribas Investment Partners S.A.</b>	5 septembre 2017	3 %	-	baisse	2,96 %	2,69 %
<b>Millenium Partners L.P.</b>	13 septembre 2017	1 %	-	hausse	1,009 %	1,009 %
<b>Millenium Partners L.P.</b>	15 septembre 2017	1 %	-	baisse	0,981 %	0,981 %
<b>Sycomore Asset Management</b>	15 septembre 2017	1 %	-	baisse	0,98 %	0,98 %
<b>Allianz Global Investors GmbH</b>	20 septembre 2017	2 %	-	hausse	2,01 %	2,01 %
<b>Baring Asset Management Limited</b>	29 septembre 2017	1 %	-	hausse	1,0068 %	1,0068 %
<b>Crédit Agricole Corporate and Investment Bank</b> --	2 octobre 2017	2 % - 1 %	-	baisse	0	0
<b>Crédit Agricole S.A.</b>						
<b>Axa Investment Managers</b>	5 octobre 2017	1 %	-	baisse	0,91 %	0,91 %
<b>Amundi</b>	9 octobre 2017	2 %	-	baisse	1,87 %	1,87 %
<b>Wellington Management Group LLP</b>	11 octobre 2017	1 %	-	hausse	1,58 %	1,58 %
<b>Baring Asset Management Limited</b>	18 octobre 2017	1 %	-	baisse	0,97 %	0,97 %
<b>UBS Investment Bank</b>	25 octobre 2017	1 %	-	hausse	1,01 %	1,01 %
<b>UBS Investment Bank</b>	25 octobre 2017	1 %	-	baisse	-	-

## Informations sur la Société et son capital

L'actionnariat de la Société - RFA

Entité	Date de la déclaration	Seuil		Sens du franchissement	% du capital	% des droits de vote
		Statutaire	Légal			
<b>BNP Paribas</b>	28 novembre 2017	3 %	-	hausse	3,30 %	2,92 %
<b>UBS Investment Bank</b>	28 novembre 2017	1 %	-	hausse	1,18 %	1,18 %
<b>UBS Investment Bank</b>	28 novembre 2017	1 %	-	baisse	-	-
<b>Marshall Wace LLP</b>	4 décembre 2017	-	-	-	0,96 %	0,96 %
<b>Sycomore Asset Management</b>	4 décembre 2017	1 %	-	hausse	1,05 %	1,05 %
<b>Citigroup Inc.</b>	6 décembre 2017	3 %	-	hausse	3,99 %	3,99 %
<b>MFS Investment Management</b>	7 décembre 2017	1 %	-	-	1,93 %	1,93 %
<b>BNP Paribas</b>	14 décembre 2017	3 %	-	hausse	3,38 %	3,00 %
<b>Sycomore Asset Management</b>	27 décembre 2017	2 %	-	hausse	2,10 %	2,10 %
<b>Wellington Management Group LLP</b>	27 décembre 2017	2 %	-	-	2,02 %	2,02 %

### 5.3.2 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2016 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2015-2016

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2016 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exercables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>BIM<sup>1</sup></b>	43 402 965	25,13 %	43 402 965	25,13 %	43 402 965	25,13 %
<b>Emesa</b>	13 087 800	7,58 %	13 087 800	7,58 %	13 087 800	7,58 %
<b>CDPQ</b>	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %	11 299 435	6,54 %
<b>Flottant<sup>2</sup></b>	104 951 402	60,75 %	104 951 402	60,75 %	104 949 283 <sup>3</sup>	60,75 %
<b>Actions auto détenues</b>	183	0,0 %	183	0,0 %	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>172 741 785</b>	<b>100 %</b>	<b>172 741 785</b>	<b>100 %</b>	<b>172 739 483</b>	<b>100 %</b>

(1) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(2) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0 %

(3) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2015-2016 figure à la section 5.3 du Document de Référence enregistré le 27 janvier 2017 sous le numéro R. 17 - 003.

### 5.3.3 STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015 ET ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT AU COURS DE L'EXERCICE 2014-2015

L'actionnariat de la Société au 31 décembre 2015 se présentait ainsi :

Actionnaires	Actions composant le capital		Droits de vote théoriques		Droit de vote exerçables en assemblée générale	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Charterhouse Poppy II<sup>1</sup></b>	18 518 581	10,7 %	18 518 581	10,7 %	18 518 581	10,7 %
<b>Charterhouse Poppy IV<sup>1</sup></b>	8 452 753	4,9 %	8 452 753	4,9 %	8 452 753	4,9 %
<b>Charterhouse Poppy VI<sup>1</sup></b>	3 360 492	1,9 %	3 360 492	1,9 %	3 360 492	1,9 %
<b>Société de restauration 2<sup>2</sup></b>	1 000	0,0 %	1 000	0,0 %	1 000	0,0 %
<b>BIM<sup>3</sup></b>	41 350 965	24,0 %	41 350 965	24,0 %	41 350 965	24,0 %
<b>Emesa</b>	9 001 000	5,2 %	9 001 000	5,2 %	9 001 000	5,2 %
<b>Frottant<sup>4</sup></b>	91 669 170	53,3 %	91 669 170	53,3 %	91 669 170 <sup>5</sup>	53,3 %
<b>Actions auto détenues</b>	183	0,0 %	183	0,0 %	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>172 354 144</b>	<b>100 %</b>	<b>172 354 144</b>	<b>100 %</b>	<b>172 353 961</b>	<b>100 %</b>

(1) Entités contrôlées par Charterhouse Capital Partners LLP.

(2) Entités contrôlées par Chequers Partenaires.

(3) Entité contrôlée par Robert Zolade.

(4) Dont actionnariat salarié (PEE) : 0 %

(5) Droits de vote théoriques diminués des droits de vote attachés aux actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place par la Société.

L'information sur les franchissements de seuils légaux et l'évolution de l'actionnariat au cours de l'exercice 2015-2016 figure à la section 5.3 du Document de Référence enregistré le 28 janvier 2016 sous le numéro R. 16 - 003.

### 5.3.4 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote, les Statuts de la Société ayant écarté la mise en place de droits de vote double.

Au 31 décembre 2017, le nombre total d'actions s'élève à 172 741 785 alors que le nombre total de droits de vote

attachés aux actions ayant droit de vote est de 172 673 488 (concernant la mise en place du programme de rachat d'actions se reporter à la section 5.2.4.1).

### 5.3.5 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

A la date du Document de Référence, les actionnaires connus détenant plus de 5% du capital de la Société et membres du conseil d'administration sont :

- la société BIM, actionnaire historique et de référence. Cette structure est représentée par Robert Zolade ;
- la société Emesa Corporacion Empresarial, S.L., représentée par Emilio Cuatrecasas, nommée par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société le 11 mars 2016, administrateur indépendant ;
- la Caisse de dépôt et placement du Québec, administrateur indépendant représenté par Elisabeth Van Damme, dont la cooptation par le conseil d'administration le 2 mars 2016 a été ratifiée par l'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 10 mars 2017.

Le conseil d'administration de la Société réuni le 5 décembre 2017 a qualifié d'indépendants cinq de ses membres, dont EMESA et CDPQ.

En effet, outre le respect des critères d'indépendance tels que précisés par le code AFEP-MEDEF, par ces entités, le conseil d'administration, après examen par le comité des nominations et des rémunérations a estimé que les participations de 9,89 % et 6,54 % détenues, respectivement, par EMESA et CDPQ dans le capital de la Société n'affectaient pas les libertés de jugement et ne les mettaient pas dans une situation de conflit d'intérêt.

La composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite au paragraphe 3.1.3.1 « la composition du conseil d'administration » du Document de Référence.

### **5.3.6 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE**

À la date du Document de Référence, il n'existe pas d'accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre

pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

### **5.3.7 STRUCTURE DE CONTRÔLE**

La Société n'est pas contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

# 6

## INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

<b>6.1 Contrats importants</b>	<b>383</b>
6.1.1 Contrat de Crédit Senior	383
6.1.2 Programme de Titrisation de Créances	383
<b>6.2 Documents accessibles au public</b>	<b>384</b>
<b>6.3 Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes - RFA</b>	<b>385</b>
6.3.1 Responsables du Document de Référence	385
6.3.2 Responsables du contrôle des comptes	386
<b>6.4 Informations incluses par référence</b>	<b>387</b>
<b>6.5 Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>388</b>
<b>6.6 Table de concordance du Document de Référence</b>	<b>389</b>
<b>6.7 Table de concordance du rapport financier annuel</b>	<b>393</b>
<b>6.8 Table de concordance du rapport de gestion</b>	<b>394</b>
<b>6.9 Informations requises par l'article R.225-105-1 du Code de commerce («Grenelle II»)</b>	<b>396</b>

## 6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 6.1 CONTRATS IMPORTANTS

La liste de certains contrats importants conclus par le Groupe est présentée ci-dessous.

#### 6.1.1 CONTRAT DE CRÉDIT SENIOR

Le Contrat de Crédit Senior conclu par le Groupe est décrit à la section 4.7.2 « Contrat de Crédit Senior » du Document de Référence.

#### 6.1.2 PROGRAMME DE TITRISATION DE CRÉANCES

Le Programme de Titrisation de Créances est décrit à la section 4.7.6 « Programme de Titrisation de Créances » du Document de Référence.

## **6 Informations complémentaires**

Documents accessibles au public

---

### **6.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**

Les documents relatifs à la Société devant être mis à la disposition du public et en particulier les Statuts, les comptes, les informations financières, les rapports présentés à l'assemblée générale par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes, peuvent être consultés au siège social, 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex.

Le calendrier indicatif des publications pour l'exercice 2017-2018 est présenté à la section 1.7.1.4 du Document de Référence.

Ces documents sont également consultables sur le site [www.eliorgroup.com](http://www.eliorgroup.com).

## 6.3 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES - RFA

### 6.3.1 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation. Le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées (voir 6.9).

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Le 29 janvier 2018,

Le président du conseil d'administration et le directeur général délégué,

Gilles Cojan et Pedro Fontana.

### 6.3.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

<b>Commissaires aux comptes</b>	<b>Date de première nomination</b>	<b>Durée du mandat</b>	<b>Expiration du mandat</b>
<b>Titulaires</b>			
PricewaterhouseCoopers Audit, Représenté par Monsieur Eric Bertier et Madame Anne-Laure Julienne 63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine Cedex, France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 octobre 2006	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2017
KPMG AUDIT IS Représenté par Monsieur François Caubrière Tour EQHO avenue Gambetta- 92066 Paris La Défense Cedex France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.			
KPMG AUDIT ID Représenté par Monsieur Jean-Paul Vellutini Tour EQHO avenue Gambetta- 92066 Paris La Défense Cedex France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	30 janvier 2008	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
<b>Suppléants</b>			
Monsieur Jean-Christophe Georghiou <sup>1</sup> 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly sur Seine France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	7 janvier 2014	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
Monsieur Jean-Christophe Georghiou <sup>1</sup> 63 rue de Villiers, 92208 Neuilly sur Seine France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	26 mai 2014	Pour la durée du mandat de Monsieur Yves Nicolas restant à courir	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2017

(1) Nommé en remplacement de Monsieur Yves Nicolas par l'assemblée générale du 26 mai 2014

## 6.4 INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document de Référence :

- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 présentés dans le document de référence 2016 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 janvier 2017 sous le numéro R17-003 ;
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015 présentés dans le document de référence 2015 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 janvier 2016 sous le numéro R16-003 ;
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 présentés dans le document de référence 2014 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 janvier 2015 sous le numéro R15-005.

## 6 Informations complémentaires

Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

### 6.5 INFORMATIONS PROVENANT DES TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le Document de Référence contient, notamment au chapitre 1 « Elior Group », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle. Certaines de ces informations proviennent d'études réalisées par des organismes externes, notamment les rapports de GIRA Foodservice, pour les données concernant la restauration collective et la restauration de concession en France, en Espagne et en Italie, les rapports de l'INSEE/ESAN concernant le marché des Services, Technomic pour les marchés aux États-Unis, et Peter Roberts pour les marchés au Royaume-Uni. Ces informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir,

analyser ou calculer des données sur les marchés aboutirait aux mêmes résultats. Certaines autres de ces données s'appuient sur les études d'un cabinet d'expertise de réputation internationale mandaté par la Société. Sauf indication contraire, les informations figurant dans le Document de Référence relatives aux parts de marché et à la taille des marchés pertinents du Groupe sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses.

## 6.6 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du Document de Référence

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
1	<b>Personnes responsables</b>	6.3.1	385
2	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	6.3.2	386
3	<b>Informations financières sélectionnées</b>	1.3	7-10
4	<b>Facteurs de risques</b>	3.2.1 10/ de l'annexe des comptes consolidés	176-199 315-318
5	<b>Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1, 1.2, 1.4	5, 6, 11-12
5.2	Investissements	4.2.2, 4.7.7.1	241-242, 257
6	<b>Aperçu des activités</b>		
6.1	Principales activités	1.6.1	14-28
6.2	Principaux marchés	1.6.3, 1.6.4, 4.1.4	31-35, 36-44, 227-231
6.3	Evénements exceptionnels	4.11.1 5.2/ de l'annexe des comptes consolidés	333, 269-271
6.4	Degré de dépendance aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	3.2.1.2.1, 3.2.1.2.7, 3.2.1.2.8, 3.2.1.2.16	179-180, 184-185, 185, 188
6.5	Position concurrentielle	1.6.3, 1.6.4	31-35, 36-44
7	<b>Organigramme</b>	1.5	13
7.1	Description sommaire du Groupe	1.4, 1.6.1	11-12, 14-28

## 6 Informations complémentaires

Table de concordance du Document de Référence

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004	Sections	Numéros de pages
7.2 Liste des filiales importantes	1.5 14/ de l'annexe aux comptes consolidés	13, 322-326
<b>8 Propriétés immobilières, usines, équipements</b>	NA	
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1 Situation financière	4.1, 4.6, 4.7	225-239, 249, 250-257
9.2 Résultat d'exploitation	4.11 1.1/ de l'annexe aux comptes consolidés	331-345, 263
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>	4.7.1	250-251
<b>11 Recherche et développement, brevets et licences</b>	NA	
<b>12 Informations sur les tendances</b>	1.6.2, 1.6.4, 4.4	29-30, 36-44, 246
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	4.1, 4.8	225-239, 258
<b>14 Conseil d'administration et Direction générale</b>	3.1	110-175
14.1 Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3	110-114, 115, 116-139
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.3.1.1, 3.1.3.1.3	118-119, 129
<b>15 Rémunerations et avantages</b>		
15.1 Rémunération et avantages en nature	3.1.6 11.1/ de l'annexe des comptes consolidés	143-175, 319
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées	4.1, 4.1.10 6.10/ de l'annexe des comptes consolidés	225-239, 237, 277
<b>16 Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>	3.1.3.2, 3.1.5	129-132, 141-142
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	3.1.3.1	116-139
16.2 Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.3.1.4	129

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
16.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations	3.1.3.4.1, 3.1.3.4.2	134-135, 136-137
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1.1, 3.1.4, 3.1.6	110, 140, 143-175
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	1.6.5.2.1, 3.4 8.4/ de l'annexe des comptes consolidés	50-52, 222-223, 290-291
17.1	Nombre de salariés	2.6.1, 2.7.1 8.4.2/ de l'annexe des comptes consolidés	87, 96-105, 291
17.2	Participations et stock-options	5.2.3, 5.2.4	370
17.3	Participations des salariés dans le capital	5.3	374-381
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	5.3	374-381
18.2	Existence de droits de vote différents	5.3.4	380
18.3	Contrôle de l'émetteur	5.3.7	381
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	5.3.6	381
<b>19</b>	<b>Opérations avec les apparentés</b>	4.1.2 11.1 et 11.2/ de l'annexe des comptes consolidés	227, 319
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	1.3, 4.6, 4.7, 4.9	7-10, 249, 250-257, 259-326
20.1	Informations financières historiques*	*	
20.2	Informations financières pro forma	NA	
20.3	États financiers	4.9, 4.11	259-326, 331-345
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	4.10, 4.12	327-330, 346-348

## 6 Informations complémentaires

Table de concordance du Document de Référence

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004		Sections	Numéros de pages
20.5	Date des dernières informations financières	30 septembre 2017	
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	NA	
20.7	Politique de distribution des dividendes	4.6	249
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.2.1.4.3, 3.2.1.4.7	191-192, 194-195
20.9	Changement significatif de la situation financière commerciale	3.2.1.2.1, 4.4	179-180, 246
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>		
21.1	Capital social	5.2.1, 5.2.5, 5.2.6, 5.2.7, 4.11.4.7, 4.11.4.8	366-369, 371, 371, 372-373, 339, 339
21.2	Acte constitutif et statuts	5.1	358-365
<b>22</b>	<b>Contrats importants</b>	4.7.2, 4.7.3, 4.7.4, 4.7.5, 4.7.6	251-253, 254, 254-255, 255, 255-256
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts</b>	6.5	388
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	6.2	384
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations</b>	1.5, 4.11.5.4 7 et 14/ de l'annexe des comptes consolidés	13, 343, 284-285, 322-326

\* en application de l'article 28 du Règlement CE numéro 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document de Référence :

- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 présentés dans le document de référence 2016 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 janvier 2017 sous le numéro R17-003 ;
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015 présentés dans le document de référence 2015 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 janvier 2016 sous le numéro R16-003 ;
- les comptes consolidés du Groupe, le rapport de gestion et le rapport des commissaires aux comptes y afférents au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 présentés dans le document de référence 2014 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 janvier 2015 sous le numéro R15-005.

## 6.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Sections	Numéros de pages
Comptes sociaux	4.11	331-345
Comptes consolidés	4.9	259-326
Rapport de gestion	4.1	225-239
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	4.1.4	227-231
Analyse des résultats	4.1	225-239
Analyse de la situation financière	4.7	250-257
Principaux risques et incertitudes	3.2.1 10/ de l'annexe des comptes consolidés	176-199, 315-318
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5.2 5.3	366-373, 374-381
Rachats par la société de ses propres actions	5.2.4.1	370
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.10 4.12	327-330, 346-348
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	6.4	387
Rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3	110-223
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3.3	221
Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	6.3.1	385

## 6.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

	Sections	Numéros de pages
Analyse de l'évolution des affaires	4.1	225-239
Analyse des résultats	4.1	225-239
Analyse de la situation financière	4.7	250-257
Description des principaux risques et incertitudes	3.2.1	176-199
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.1	225-239
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	10/ de l'annexe des comptes consolidés	315-318
Tableau récapitulatif des délégations accordées au conseil d'administration en cours de validité et des utilisations faites au cours de l'exercice écoulé	5.2.1	366-367
Informations visées à l'article L. 225-100-3 du code de commerce : éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	5.2	366-373
Informations visées à l'article L. 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2.4.1	370
Situation au cours de l'exercice écoulé	4	225-356
Évolution prévisible de la situation	4.8	258
Évènements importants survenus depuis la fin de l'exercice écoulé	4.4	246
Activités en matière de recherche et de développement	NA	
Activités et résultats d'Elior Group	4.11	331-345
Activités et résultats des filiales d'Elior Group au cours de l'exercice écoulé	4.11.5.4	343
Perspectives d'avenir	4.8	258
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior Group	4.11.5.8	345
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3	374-381

	Sections	Numéros de pages
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.6	143-175
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.3.1.2	120-129
Informations sociales et environnementales	2	59-108
Prise de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés du groupe ayant leur siège social en France	14/ de l'annexe des comptes consolidés	322-326
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	3.1.6	143-175
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	4.11.4.10	340
Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	3	110-223
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.11.5.8	345

## 6 Informations complémentaires

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

### 6.9 INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE R.225-105-1 DU CODE DE COMMERCE («GRENELLE II»)

Grenelle II - article 225	Paragraphes
<b>Informations sociales</b>	
<b>Emplois</b>	
L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.6.1
Les embauches et les licenciements	<i>Tableau des indicateurs</i>
Les rémunérations et leur évolution	2.6.3.4
<b>Organisation du travail</b>	
L'organisation du temps de travail	<i>Tableau des indicateurs</i>
L'absentéisme	<i>Tableau des indicateurs</i>
<b>Relations sociales</b>	
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	2.6.3.1
Le bilan des accords collectifs	2.6.3.1
<b>Santé et sécurité</b>	
Les conditions de santé et sécurité au travail	2.6.2
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé & sécurité au travail	2.6.2 2.6.3.1
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	<i>Tableau des indicateurs</i>
<b>Formation</b>	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.6.3.2
Le nombre total d'heures de formation	<i>Tableau des indicateurs</i>

<b>Egalité de traitement</b>	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	2.6.4
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.6.4.3
La politique de lutte contre les discriminations	2.6.4
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives</b>	
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.1.2 2.6.3.1
A l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	2.1.2 2.6.4
A l'élimination du travail forcé ou obligatoire	2.1.2
A l'abolition effective du travail des enfants	2.1.2

## 6 Informations complémentaires

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

Grenelle II - article 225	Paragraphes
<b>Informations environnementales</b>	
<b>Politique générale en matière environnementale</b>	
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales. Le cas échéant démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.5.1
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.1.1 2.5.1.4
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.5.1.5
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sauf risque de préjudice pour la société)	Note méthodologique
<b>Pollution</b>	
Les mesures de prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.5.1 2.5.3
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.5.1
<b>Economie circulaire</b>	
Prévention et gestion des déchets - les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.5.1.3 2.5.1.4 2.5.2
Prévention et gestion des déchets - les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	2.5.1.4 2.5.2
Utilisation durable des ressources - La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.5.1.2
Utilisation durable des ressources - La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	2.5.1.4 2.4
Utilisation durable des ressources - La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.5.1.1
Utilisation durable des ressources - L'utilisation des sols	note méthodologique
<b>Changement climatique</b>	
Les postes significatifs d'émissions de GES, générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	2.5.1.1 2.5.1.5
<b>Protection de la biodiversité</b>	
Les mesures prises pour préserver et développer la biodiversité	2.4.2

<b>Information sociétales</b>	
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la société</b>	
En matière d'emploi et de développement régional	2.4.2.1 2.6.5
Sur les populations riveraines ou locales	2.6.5
<b>Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines</b>	
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	2.3.2.1 2.3.3.2
Les actions de partenariat ou de mécénat	2.5.3
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.4.1 2.4.2.1
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2.3.1.2 2.4.1 2.4.2.1
<b>Loyauté des pratiques</b>	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.2.2
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.3.1 2.3.2
<b>Autres</b>	
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.1.2

## 6 Informations complémentaires

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

21 critères du Global Compact Advanced des Nations Unies	Paragraphes
1. La COP décrit l'intégration dans les fonctions stratégiques et les unités opérationnelles	2.1 2.2
2. La COP décrit la mise en œuvre dans la chaîne de valeur	2.1.5
3. La COP décrit des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine des droits de l'Homme	2.1.2 2.2.2 2.4.1 2.6
4. La COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes des droits de l'Homme	2.2.1 2.4.1.5
5. La COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés aux droits de l'Homme	2.1.5
6. La COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine des normes internationales du travail	2.4.1 2.6
7. La COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs aux normes internationales du travail	2.6
8. La COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés aux normes internationales du travail	2.6
9. La COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine du respect de l'environnement	2.1.5
10. La COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs à l'environnement	2.4 2.5
11. La COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés à l'environnement	2.5
12. La COP formule des engagements, stratégies ou politiques précis dans le domaine de l'anti-corruption	2.1.5 2.2.2
13. La COP décrit les systèmes de management en place pour intégrer les principes relatifs à la lutte contre la corruption	2.2.2
14. La COP décrit les mécanismes de contrôle et d'évaluation en place pour l'intégration des principes liés à l'anti-corruption	2.2.2
15. La COP décrit les contributions du cœur de métier aux objectifs et problématiques de l'ONU	2.1.1 2.1.2 2.3.2.1
16. La COP décrit des investissements stratégiques en matière sociale/sociétale et philanthropique	2.6.5
17. La COP décrit une prise de position et un engagement en matière de politique publique	2.1.1

21 critères du Global Compact Advanced des Nations Unies	Paragraphes
18. La COP décrit des partenariats et une action collective	2.3 2.4 2.5 2.6
19. La COP décrit l'engagement du Président et de la direction	2.1
20. La COP décrit l'adoption et la mise en œuvre de l'engagement en faveur de la RSE par le Conseil d'administration ou son équivalence	2.2.1
21. La COP décrit l'implication des parties prenantes	2.1.4



**eliorgroup**  
Time savored