



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE  
RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2015-2016



# Document de référence

## Rapport financier annuel

### 2015-2016

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



En application de son règlement général, notamment de l'article 212-13, l'Autorité des marchés financiers (ci-après l'« AMF ») a enregistré le présent document de référence le 27 janvier 2017 sous le numéro R.17 - 003. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès d'Elior 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-directeur général	5
1.2 Informations financières sélectionnées	7
1.3 Historique	11
1.4 Organigramme	13
1.5 Les activités et les stratégies	14
1.6 Elior Group en bourse	50
<b>2. RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>56</b>
2.1 Contexte et enjeux	56
2.2 Gouvernance de la RSE	63
2.3 Healthy choices	65
2.4 Sustainable ingredients	70
2.5 Circular model	74
2.6 Thriving people and communities	79
2.7 Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes	87
<b>3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA</b>	<b>102</b>
3.1 Organes d'administration et de direction	102
3.2 Gestion des risques	142
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	186
3.4 Salariés	187
<b>4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2015-2016 - RFA</b>	<b>190</b>
4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	190
4.2 Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016	204
4.3 Bilan consolidé du Groupe	209
4.4 Événements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2016	210
4.5 Principaux franchissements de seuils à la hausse intervenus lors de l'exercice clos le 30 septembre 2016	211
4.6 Résultat social et dividende	214
4.7 Situation financière et trésorerie du Groupe	215
4.8 Perspectives d'avenir	223
4.9 Comptes consolidés 2015-2016 et annexes	227
4.10 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2015-2016 - RFA	292
4.11 Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2016	293
4.12 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2015-2016 - RFA	308
4.13 Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	310
<b>5. INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL</b>	<b>320</b>
5.1 Renseignements concernant Elior Group	320
5.2 Le capital social - RFA	328
5.3 L'actionariat de la Société - RFA	336
<b>6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>343</b>
6.1 Contrats importants	343
6.2 Documents accessibles au public	344
6.3 Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes - RFA	345
6.4 Informations incluses par référence	347
6.5 Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	348
6.6 Table de concordance du Document de Référence	349
6.7 Table de concordance du rapport financier annuel	353
6.8 Table de concordance du rapport de gestion	354
6.9 Informations requises par l'article R.225-105-1 du code de commerce (« Grenelle II »)	356

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

# 1

## ELIOR GROUP

<b>1.1</b>	<b>Message du président-directeur général</b>	<b>5</b>		
<b>1.2</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	<b>7</b>		
<b>1.3</b>	<b>Historique</b>	<b>11</b>		
<b>1.4</b>	<b>Organigramme</b>	<b>13</b>		
<b>1.5</b>	<b>Les activités et les stratégies</b>	<b>14</b>		
1.5.1	Les activités	14		
1.5.1.1	L'activité de restauration collective	15		
1.5.1.2	L'activité de restauration de concession	21		
1.5.2	La stratégie du groupe	26		
1.5.2.1	Stratégie sur le marché de la restauration collective	26		
1.5.2.2	Stratégie sur le marché restauration de concession	28		
1.5.3	Les atouts concurrentiels du Groupe	30		
1.5.3.1	Une présence sur des marchés en croissance aux fondamentaux attractifs	30		
1.5.3.2	Une forte complémentarité entre les activités de restauration collective et de restauration de concession, qui offrent de multiples relais de croissance	31		
1.5.3.3	Un modèle économique résilient et attractif, grâce à une base de clients fidèles et des contrats de longue durée	32		
1.5.3.4	Une capacité éprouvée de création de valeur combinant croissance organique, croissance externe et une capacité reconnue d'intégration des sociétés acquises	33		
1.5.3.5	Une performance financière solide, alliant croissance, génération de trésorerie et progression des marges	33		
1.5.3.6	Des équipes managériales expérimentées à l'esprit entrepreneurial, bénéficiant d'une connaissance approfondie de leurs marchés	34		
1.5.4	Les principaux marchés sur lesquels le Groupe opère et l'environnement concurrentiel	35		
1.5.4.1	Le marché de la restauration collective	35		
1.5.4.2	Le marché des services	38		
1.5.4.3	Le marché de la restauration de concession	39		
1.5.4.4	L'environnement concurrentiel	40		
1.5.5	L'environnement réglementaire	43		
1.5.5.1	Règlementation applicable en matière de sécurité alimentaire	43		
1.5.5.2	Règlementation applicable en matière de droit du travail	46		
<b>1.6</b>	<b>Elior Group en bourse</b>	<b>50</b>		
1.6.1	Communication financière et relations avec les actionnaires	50		
1.6.1.1	Préparation de la communication financière	50		
1.6.1.2	Moyens mis en œuvre dans la communication financière	50		
1.6.1.3	Des contacts réguliers	50		
1.6.1.4	Une information en continu	51		
1.6.2	L'action Elior Group	52		

# 1. ELIOR GROUP

## 1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

### Quel bilan faites-vous de cette année pour Elior Group ?

Un an après le lancement de la stratégie 2020, nous sommes en avance dans son exécution, en matière de croissance externe comme dans la conduite de la transformation du Groupe. Nous avons atteint nos objectifs financiers pour l'exercice fiscal 2015-2016. La croissance organique est ressortie à 3,1 % - hors effet des sorties volontaires de contrats qui affectent principalement la restauration collective. L'amélioration de 20 points de base du taux de marge d'EBITDA<sup>1</sup> - hors effet dilutif de la dernière acquisition aux États-Unis - n'est qu'un début. Nous poursuivons nos efforts pour optimiser la performance de nos opérations sur les différents marchés grâce au déploiement des chantiers du plan Tsubaki. Nous attendons donc une progression plus rapide de la rentabilité pour l'exercice en cours et nous restons confiants dans les perspectives du Groupe à plus long terme.

### Quels sont les faits marquants de l'année écoulée ?

Le Groupe a poursuivi sa politique de croissance externe et le renforcement de son leadership en restauration collective avec les acquisitions d'ABL Management et Preferred Meals aux États-Unis, et de Waterfall Catering Group au Royaume-Uni, sans oublier le rachat des activités de concession en gares françaises d'Autogrill. L'année des 25 ans du Groupe a également été marquée par l'installation de notre siège mondial dans la Tour Égée à Paris La Défense, où 1 200 collaborateurs Elior Group, Elior, Areas et Elior Services sont désormais regroupés. Ce nouvel environnement incite à l'excellence opérationnelle, une des cinq valeurs corporate du Groupe définies avec l'ensemble des dirigeants du Groupe et partagées avec tous les collaborateurs l'an passé.

En 2016, j'ai également engagé le Groupe en soutien des grandes initiatives internationales que sont Paris 2024 et ExpoFrance2025. En tant que restaurateur de référence dans le monde, nous faisons d'ores et déjà bénéficier ces candidatures de notre expertise, qui nous a notamment permis de nourrir les 45 000 participants quotidiens à la COP21. Dans la lignée de cet événement

historique, Elior Group a dévoilé en octobre dernier sa stratégie RSE, baptisée Positive Foodprint Plan™, qui vise à laisser une empreinte alimentaire positive d'ici 2025 grâce à des approvisionnements durables, des choix sains dans les restaurants, la réduction du gaspillage alimentaire, et la réalisation professionnelle des collaborateurs.

### Qu'en est-il du développement d'Elior Group en Asie ?

Comme prévu dans la stratégie 2016-2020, le Groupe fait son entrée sur le marché indien, en forte croissance et très fragmenté. Nous avons annoncé en novembre 2016 les acquisitions simultanées de deux sociétés de restauration collective en entreprise, MegaBite Food Services et CRCL. Notre nouvelle filiale Elior India compte ainsi plus de 3 500 collaborateurs qui servent 135 000 repas par jour, essentiellement pour des clients basés à Bangalore et Chennai, ce qui fait déjà d'Elior Group l'un des trois principaux acteurs sur le marché de la restauration collective en Inde.

### Et concernant le reste du monde ?

Au Royaume-Uni, l'acquisition de Waterfall Catering Group est cohérente avec notre position de référence en restauration collective dans l'enseignement, la santé et le haut de gamme en entreprise. Elle nous rapproche de l'objectif : intégrer le top 3 et doubler de taille dans le pays d'ici 2020. Aux États-Unis, notre objectif est d'atteindre un milliard et demi de dollars de chiffre d'affaires en 2020. Pour cela, nous nous positionnons sur quatre marchés de restauration collective présentant de bonnes perspectives de croissance : l'enseignement, la santé et les séniors, le haut de gamme en entreprise et le pénitentiaire. Là encore, les acquisitions d'ABL Management et Preferred Meals s'inscrivent parfaitement dans notre stratégie de leadership. En restauration de concession, nous avons mis un premier pied en Europe du Nord avec le gain d'un point de vente à l'aéroport de Copenhague, et renforcé notre présence en France sur le marché gares grâce au gain de la gare du Nord et de sept grandes gares en région.

<sup>1</sup> EBITDA retraité

**L'innovation est au cœur de votre stratégie, où en êtes-vous ?**

Je suis convaincu que le digital va jouer un rôle majeur dans la transformation de l'entreprise, notamment pour l'innovation au service des consommateurs et l'amélioration de notre mode de fonctionnement. Pour montrer la voie au marché, nous avons investi directement dans quelques startups en lien direct avec notre cœur de métier ou complémentaire de notre modèle économique, comme La Belle Assiette, Never Eat Alone, TOUCHANDPLAY, PopChef, FoodMeUp et Foodles, et conclu des partenariats avec des acteurs de cet écosystème comme l'incubateur Smart Food Paris. En parallèle, nous renforçons notre portefeuille unique de marques, de formats et de concepts en propre. Nous avons également souhaité développer l'esprit entrepreneurial de nos collaborateurs, en lançant notamment le Life4 Challenge, un appel à projets interne remporté par une équipe anglaise qui a reçu le soutien du comité exécutif. Prochaine étape, identifier des entreprises plus matures avec qui collaborer pour remporter des appels d'offres en proposant une offre de service décalée et innovante.

**Quelle a été l'évolution du titre du Groupe et de son actionnariat ?**

La performance du titre du 1<sup>er</sup> octobre 2015 au 30 septembre 2016 est satisfaisante, avec une progression de 19 % après une forte croissance de 32 % en 2014-2015. Notre action se traduit par des avis favorables et des recommandations positives des analystes. La structure du capital du Groupe a été modifiée en février 2016 avec la sortie des entités contrôlées par Charterhouse Capital Partners LLP, qui détenaient environ 10 % des parts, suivie un mois plus tard de l'entrée de la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui a pris un peu plus de 6 % du capital.

**Quelles sont vos priorités pour l'exercice 2016-2017 ?**

Nous allons bien sûr veiller à réussir notre arrivée en Inde, et continuer sur notre lancée en matière de croissance externe. Pour la restauration collective, il va falloir poursuivre le développement aux États-Unis et au Royaume-Uni, entre autres. Côté concession, nous mettons notamment l'accent sur les aéroports en Europe du Nord et aux États-Unis. Maintenant que l'organisation et les équipes de direction sont en place pour accélérer le déploiement de notre stratégie, je vais me concentrer sur les managers de proximité, essentiels à la réussite de notre ambitieux projet, en investissant par exemple dans des outils plus modernes pour leur permettre de se consacrer à la croissance de leur chiffre d'affaires et de leur marge.

## 1.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

### Chiffres clés

#### 5 896 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE

4 228 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION COLLECTIVE ET SERVICES	1 668 MILLIONS D'EUROS CHIFFRE D'AFFAIRES RESTAURATION DE CONCESSION
23 000 RESTAURANTS ET POINTS DE VENTE	4,4 MILLIONS DE CONSOMMATEURS CHAQUE JOUR
120 000 COLLABORATEURS	15 PAYS DANS LE MONDE

### Données du compte de résultat

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		
	2016	2015	2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 896</b>	<b>5 674</b>	<b>5 341</b>
Restauration collective et services	4 228	3 995	3 774
- France	2 163	2 136	2 122
- International	2 065	1 859	1 652
Restauration de concession	1 668	1 679	1 567
- France	657	716	707
- International	1 011	963	860
Croissance du chiffre d'affaires <sup>1</sup>	3,9 %	6,2 %	6,5 %
Croissance organique du chiffre d'affaires <sup>2</sup>	1,4 %	3,1 %	3,7 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>330,8</b>	<b>308,8</b>	<b>308,3</b>
<b>Marge de résultat opérationnel courant <sup>3</sup></b>	<b>5,6 %</b>	<b>5,4 %</b>	<b>5,8 %</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>135,3</b>	<b>107,2</b>	<b>47,8</b>
<b>Résultat net part du Groupe ajusté</b>	<b>180,9</b>	<b>133,4</b>	<b>66,0</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action ajusté (en €) <sup>4</sup></b>	<b>1,05</b>	<b>0,80</b>	<b>0,52</b>
<b>Dividende proposé (en €)</b>	<b>0,42</b>	<b>0,32</b>	<b>0,20</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 % 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 2015/2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2016	2015	2014
France	2 820	2 852	2 829
International	3 076	2 822	2 512
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>5 896</b>	<b>5 674</b>	<b>5 341</b>

## Évolution du chiffre d'affaires par marché pour l'exercice 2015/2016

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2016	2015	2014
- Entreprises	1 945	1 861	1 723
- Enseignement	1 139	1 069	1 050
- Santé	1 144	1 065	1 001
Total restauration collective et services	4 228	3 995	3 774
- Autoroutes	593	615	575
- Aéroports	724	688	623
- Ville et loisirs	351	376	368
Total restauration de concession	1 668	1 679	1 567
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>5 896</b>	<b>5 674</b>	<b>5 341</b>

## Données du bilan

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2016	2015	2014
<i>Goodwill</i>	2 542,0	2 376,0	2 360,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	160,6	210,4	220,2
Capitaux propres <sup>1</sup>	1 557,4	1 486,1	1 326,8
Emprunts et dettes financières	1 857,4	1 654,0	1 588,5
Endettement net <sup>2</sup>	1 705,8	1 452,2	1 380,4
Ratio de levier (endettement net <sup>2</sup> / EBITDA proforma <sup>3</sup> )	3,22	3,03	3,09

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

(2) Selon la définition et les covenants du Contrat de Crédit Senior tel que décrit à la section 4.7.2 « 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.

(3) 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 excluant proforma de l'EBITDA des acquisitions et des cessions de sociétés consolidées et l'impact des plans de stocks-options et d'actions gratuites.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2016	2015	2014
Flux de trésorerie liés à l'activité	275,1	293,9	241,4
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements	(460,4)	(285,6)	(174,1)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	142,5	24,4	15,0
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	1,4	(23,9)	(23,6)
<b>Variation de la trésorerie nette</b>	<b>(41,4)</b>	<b>8,8</b>	<b>58,7</b>

**Autres données financières**

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercices clos les 30 septembre		
	2016	2015	2014
<b>EBITDA comptable publié <sup>1 5</sup></b>	<b>496,8</b>	<b>473,6</b>	<b>447,3</b>
Restauration collective et services	322,3	302,4	293,0
Restauration de concession	183,3	179,1	158,8
Corporate	(8,8)	(7,8)	(4,5)
Marge d'EBITDA comptable publié <sup>6</sup>	8,4 %	8,4 %	8,4 %
<b>Retraitement au titre des stock-options et des actions gratuites</b>	<b>4,3</b>	<b>1,4</b>	<b>-</b>
<b>EBITDA retraité</b>	<b>501,1</b>	<b>475,0</b>	<b>-</b>
Marge d'EBITDA retraité des stock-options et des actions gratuites et hors effet dilutif de la consolidation de Preferred Meals aux États-Unis	8,6 %	-	-
Investissements opérationnels nets <sup>3</sup>	(183,0)	(177,9)	(181,4)
Variation des Besoins en Fonds de Roulement opérationnels nets <sup>4</sup>	(0,3)	34,1	34,8
<b>CASH FLOW OPERATIONNEL</b>	<b>313,5</b>	<b>329,8</b>	<b>300,7</b>
Autres flux <sup>2</sup>	(61,3)	(84,9)	(74,3)
Impôts versés	(78,7)	(56,2)	(43,0)
<b>CASH FLOW LIBRE (FCF) <sup>2</sup></b>	<b>173,5</b>	<b>188,7</b>	<b>183,4</b>
Taux de conversion FCF / EBITDA <sup>7</sup>	34,9 %	39,8 %	41,0 %

(1) L'EBITDA 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 consolidé tel que défini au (1) ci-avant retraité du coût des stock-options et actions gratuites ;
- 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.

## 1.3 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 15 pays à travers le monde.

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

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

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

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

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

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

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

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

Il renforce également sa présence en restauration collective aux États-Unis en acquérant Starr Catering Group, 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. Elior Group poursuit sa croissance aux États-Unis avec deux nouvelles acquisitions. L'acquisition de la société ABL Management consolide ses positions sur les segments universitaire et pénitentiaire. L'acquisition 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 renforce sa présence sur ces marchés et permet d'élargir son offre à de nouveaux domaines comme les repas livrés.

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 au Royaume-Uni.

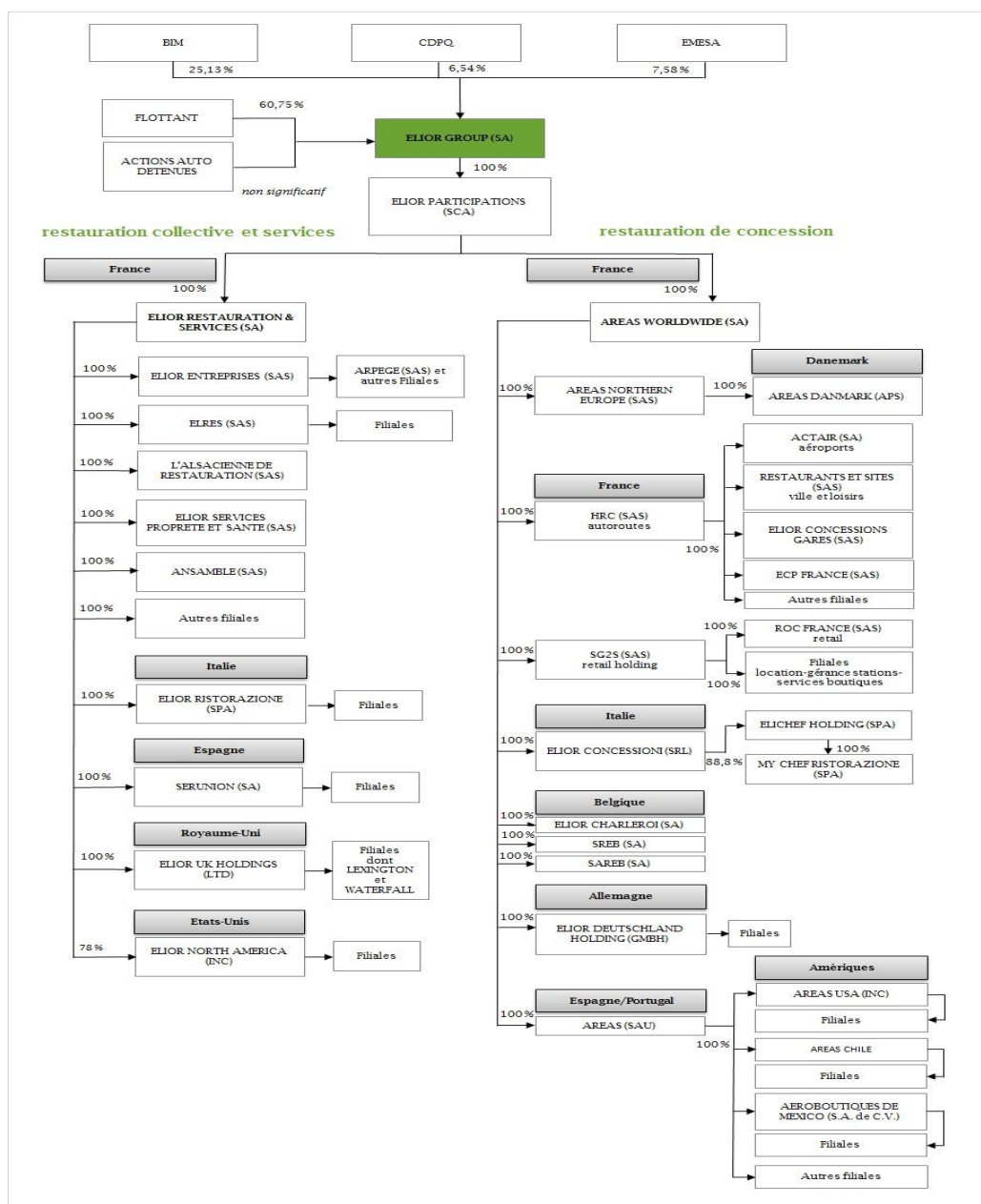
En novembre 2016, Elior Group fait son entrée sur le marché indien via les acquisitions simultanées de deux sociétés de restauration collective : MegaBite Food

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 terme 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. Fondé en 2005 par trois ex-hôteliers, MegaBite Food Services emploie actuellement plus de 850 personnes. Chaque jour, la société produit 28 000 repas depuis sa cuisine centrale située à Bangalore et 1 800 repas à Mumbai. Ses clients sont notamment Cisco, Microsoft, Google, McKinsey et Shell. Elior Group a acquis la totalité de MegaBite Food Services. Basée à Chennai, CRCL est la plus grande entreprise de restauration collective de l'Inde du Sud. Forte de plus de 33 années d'expérience dans la restauration collective, CRCL est la quatrième entreprise de restauration en Inde. CRCL emploie plus de 2 650 collaborateurs sur plusieurs sites et sert plus de 100 000 repas par jour. Daimler, Pfizer, MRF et Vellore Institute of Technology comptent parmi les prestigieux clients de CRCL. Elior Group a acquis une part majoritaire de la société.

Depuis la première année d'activité du Groupe en 1991, le chiffre d'affaires annuel a plus que décuplé, atteignant 5,896 milliards d'euros pour l'exercice clos au 30 septembre 2016.

## 1.4 ORGANIGRAMME

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique du Groupe au 31 décembre 2016<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.

## 1.5 LES ACTIVITÉS ET LES STRATÉGIES

### 1.5.1 LES ACTIVITÉS

Le Groupe est un acteur international de la restauration collective et de la restauration de concession, et sert environ 4,4 millions de consommateurs chaque jour dans environ 23 000 restaurants et points de vente dans le monde. Le Groupe propose également des services de *soft facility management*. Le Groupe emploie environ 120 000 salariés dans 15 pays à travers l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique latine et l'Asie. Le Groupe est l'unique acteur européen à bénéficier d'une position concurrentielle de premier plan à la fois dans les activités de restauration collective et dans les activités de restauration de concession.

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

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

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

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

Au cours des dernières années, le Groupe a connu une croissance significative, tant organique qu'externe, avec des acquisitions lui ayant permis d'enrichir ses offres et de pénétrer de nouveaux 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 maison 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. Le Groupe a poursuivi sa croissance aux États-Unis avec deux

nouvelles acquisitions. L'acquisition d'ABL Management consolide ses positions sur les segments universitaire et pénitentiaire. L'acquisition 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, a permis de renforcer sa présence sur ces marchés et permet d'élargir son offre à de nouveaux domaines comme les repas livrés.

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 permet de devenir numéro 4 de la restauration collective au Royaume-Uni.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 5 896 millions d'euros et son EBITDA comptable à 496,8 millions d'euros. Sur cette même période, le chiffre d'affaires consolidé de l'activité restauration collective et services est de 4 228 millions d'euros et son EBITDA comptable de 322,3 millions d'euros. Le chiffre d'affaires consolidé de l'activité restauration de concession s'élève à 1 668 millions d'euros et son EBITDA comptable à 183,3 millions d'euros.

### 1.5.1.1 L'activité de restauration collective

Chiffres clés 2016 :

- **Chiffre d'affaires : 4 228 millions d'euros** (72 % du chiffre d'affaires consolidé)
- Présent dans 7 pays : France - Italie - Espagne - Portugal - Royaume-Uni - États-Unis - Inde
- 21 000 restaurants et points de vente dans 6 pays <sup>1</sup>
- 3,5 millions de consommateurs par jour <sup>1</sup>
- 78 000 employés dans le monde <sup>1</sup>

Le Groupe est implanté dans quatre marchés géographiques en Europe (France, Italie, Espagne/Portugal et Royaume-Uni), ainsi qu'aux États-Unis depuis l'acquisition de THS en 2013. À travers l'activité de restauration collective, le Groupe fournit des services de restauration à table et autres services liés à la restauration, tels que la livraison de repas, l'exploitation de distributeurs automatiques, l'assistance technique sur des questions liées à la restauration. L'activité de restauration collective du Groupe s'adresse à des clients répartis sur trois marchés : les entreprises privées et 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. Le Groupe réalise une partie importante de son activité au Royaume-Uni au titre d'un contrat conclu avec le ministère de la Défense britannique, dans le cadre duquel le Groupe fournit des services de restauration, de distribution et de services aux bases militaires.

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.

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

#### France

Elior (pour les marchés enseignement, santé et entreprises)

Arpège

<sup>1</sup> Hors l'Inde



Ansamble

L'Alsacienne de Restauration

**Espagne**

Seruni3n

Alessa

Singularis

**Italie**

Elior

Gemeaz

Copra

**Royaume-Uni**

Elior

Lexington

Azur

Waterfall

**États-Unis**

Elior North America

Valley

A'Viands

Lindley

Aladdin

Cura

Starr Catering Group

Preferred Meals

ABL

### 1.5.1.1.1 Le march3 entreprises

#### a) Chiffres cl3s 2016 :

- 1 945 millions d'euros de chiffre d'affaires (46 % du chiffre d'affaires de l'activit3 restauration collective)
- 5 200 restaurants
- 1,1 million de consommateurs par jour

Dans un environnement 3conomique marqu3 par une pression sur les prix, le Groupe se d3veloppe avec des offres segment3es (en fonction des march3s) et avec des formules de restauration rapide adapt3es 3 l'3volution des attentes des convives. Ses formats reprennent avec succ3s les codes de la restauration commerciale (*salad bars*, cuisines th3matiques ouvertes au monde, desserts tendance...) avec un rapport qualit3/prix tr3s comp3titif. Le Groupe d3veloppe 3galement la livraison de repas.

#### b) Succ3s 2016

**France** - Elior Group devient un partenaire cl3 de l'Airbus Group Leadership University 3 Toulouse (restauration 24h/24 et services complets pour l'h3tel de 145 chambres avec Elior Services).

**France** - Arp3ge a convaincu AccorHotels avec des offres innovantes allant au-del3 des espaces de restauration pour son nouveau si3ge 3 Issy-les-Moulineaux.

**France** - Arp3ge a remport3 aupr3s de Natixis un contrat de restauration pour trois sites franciliens totalisant plus de 2500 convives.

**France** - Elior a 3t3 choisi par Thal3s pour l'ouverture de son nouveau campus 3 Bordeaux qui regroupe 1 600 convives quotidiens.

**France** - Elior est maintenant en charge du RIE haut de gamme Carr3 Saint-Honor3 3 Paris (Rothschild, Sisheido, Burberry...).

**Italie** - Elior Italy a compl3tement renouvel3 et remodel3 son offre pour les 2 500 convives des Poste Italiane 3 Rome.

**États-Unis** - Macquarie Holdings a choisi Starr pour cr3er dans ses bureaux de New York un lieu de restauration encourageant la collaboration.

**Royaume-Uni** - Elior UK a 3t3 s3lectionn3 par General Electric UK pour assurer la restauration (1200 convives) et l'entretien de son si3ge 3 Londres.

**Espagne** - Seruni3n a remport3 l'appel d'offres lanc3 par Endesa pour la restauration d'un millier de collaborateurs dans son si3ge madril3ne.

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

#### c) Des espaces de restauration réinventés

Aujourd'hui, les modes de travail évoluent, et pour répondre à ces mutations, les entreprises repensent leurs espaces. Le Groupe les accompagne en réinventant continuellement son approche de la restauration. Pour donner corps à ses projets, le Groupe fait appel à un vivier de designers, de sociologues et d'experts, et propose des signatures collectives exclusives. Quatre espaces thématiques ont ainsi été créés par Arpège pour le nouveau siège d'AccorHotels en banlieue parisienne. En France, Danone et Engie ont également été convaincus par les conseils d'Elior de créer des salles de restauration en configuration modulaire. Différentes typologies d'espaces permettent des réunions, du coworking ou une pause plus confidentielle, y compris au Worko du nouveau siège du Groupe. La Tour Égée accueille d'ailleurs plusieurs restaurants pilotes emblématiques de l'offre entreprises. Aux États-Unis, le nouveau concept de café développé pour Macquarie offre un environnement aussi confortable que fonctionnel pour profiter pleinement de la pause ou travailler autrement. Dans cette veine du *smart working*, Elior a élaboré le concept premium Zesteat en Italie, qui emmène les convives vers une autre façon de travailler. L'espace intègre des postes de travail et des salles de réunion connectées, dans une atmosphère qui permet d'être encore plus efficace.

#### d) Choisir son rythme

Désormais, chacun aspire à se sentir libre de prendre sa pause quand il l'entend. Le Groupe s'affranchit également des horaires traditionnels de la restauration et propose des offres à toute heure. Sur le campus de l'Airbus Group Leadership University à Toulouse en France, il est ainsi possible de se restaurer 24h/24. L'heure du déjeuner s'étire, et tout au long de la journée, des offres de petit-déjeuner, de café et snacking accompagnent toutes les faims, comme dans la nouvelle cafétéria Melò créée pour la poste italienne. Puisque la pause est aussi un temps pour prendre soin de soi, Serunió en Espagne est entré au capital de l'entreprise Vitalista afin de livrer sur le lieu de travail des menus pensés sur-mesure pour le convive, dans le cadre d'un suivi par un nutritionniste.

#### e) Le digital de la cuisine à l'assiette

Loin d'être un gadget, le digital aujourd'hui est un vecteur essentiel pour proposer toujours plus de bien-être aux convives en entreprise. Conscient que la foodtech transforme notre manière de consommer, Elior Group intègre la technologie à chaque étape de sa présence. Désormais, le convive ne fait plus la queue en caisse en Italie avec les bornes interactives Smartfood ; il connaît en

temps réel la fréquentation et le menu de son restaurant avec les applications Time Chef en France ou Ten Kites en Angleterre ; il utilise les offres *click & collect* telle que Clicca & Gusta en Italie, et est alerté quand son plat préféré est au menu. Il géolocalise également les membres de son équipe qui le souhaitent pour les inviter à déjeuner, ou bien il utilise l'application Never Eat Alone pour rencontrer des voisins de bureau autour d'un repas. Cette révolution digitale profite aussi aux équipes en cuisine. Le plan de maîtrise sanitaire digitalisé sur tablette Eezytrace simplifie les processus internes tandis que Ouiteam, lancé en France lui aussi, permet de faire appel à d'autres ressources du Groupe pour optimiser les équipes.

#### f) La tendance campus en entreprise

En 2016, les nouvelles organisations de travail se déploient dans ces espaces pensés comme des microcosmes où une offre variée et inédite doit être disponible à toute heure. Elior a ainsi accompagné dans ces transformations majeures L'Oréal et Airbus. Sur le campus SFR, qui compte 9 000 collaborateurs, sont implantés deux selfs, des enseignes de restauration commerciale et des concepts marques en propres. À Bordeaux, sur le campus Thales, le Groupe a déployé 20 Work Café et un partenariat avec le chef étoilé Nicolas Magie.

### 1.5.1.1.2 Le marché enseignement

#### a) Chiffres clés 2016 :

- 1 139 millions d'euros de chiffre d'affaires (27 % du chiffre d'affaires du marché restauration collective)
- 13 000 restaurants scolaires
- 1,8 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

**Italie** - Elior Italy assure désormais la restauration pour les écoles de la commune de Verbania, dans la région de Varèse.

**France** - Le Sivom du Haut-Médoc a renouvelé sa confiance à Ansamble pour la restauration quotidienne de 6 200 convives.

**France** - Elior a remporté la délégation de service public de la ville de Rueil-Malmaison, pour laquelle elle sert 7 800 convives par jour.

**France** - Elior a conservé la délégation de service public des villes d'Issy-les-Moulineaux et de Saint-Étienne, pour un total de 13 000 convives par jour.

**États-Unis** - La Confluence Academy de Saint-Louis (Missouri) a renoué avec Aladdin pour la restauration quotidienne de 3 000 élèves.

**Royaume-Uni** - Kingston University a renouvelé son contrat avec Elior UK, et ses 4 000 étudiants bénéficient d'une offre étoffée.

**Royaume-Uni** - Lexington poursuit sa collaboration avec la London Business School pour la restauration des 1 500 élèves.

**Espagne** - Seruni3n sert désormais plus de 3 000 convives chaque jour au Lycée français de Madrid, qui vient de rejoindre ceux de Barcelone, Bilbao et Valence.

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 de responsabilité dans nos assiettes

Dans la restauration, l'heure est à la responsabilité et à la transparence. De la crèche à l'université, le Groupe prend position pour une alimentation saine et naturelle, du champ à l'assiette. Les approvisionnements en filière courte sont privilégiés, comme l'indique le nouveau partenariat exclusif signé en France avec la légumerie Acade et Bio. Pionnier sur le bio en restauration scolaire, Elior Group propose jusqu'à 40 % d'ingrédients bio dans ses menus. Ce positionnement est d'ailleurs au cœur de la marque Ansamble, qui a ouvert cette année une nouvelle cuisine centrale à Arras, avec une capacité de 5 000 couverts pour la petite enfance. Il permet aussi au Groupe de poursuivre un autre objectif fort : le fait maison. En transformant les produits frais directement en cuisine, les chefs Elior créent une identité gustative et visuelle immédiatement reconnaissable. Le Groupe collabore d'ailleurs avec Ducasse Conseil pour former ses équipes à des procédés culinaires exclusifs, à travers des tutoriels vidéo.

#### d) En cours comme à la ville

Dans l'enseignement supérieur, les étudiants de la génération Y sont en attente d'offres de restauration

alignées avec celles du centre-ville. Elior l'a compris et propose des solutions exclusives et variées, en phase avec les aspirations de la jeunesse. C'est cette force d'innovation et cette perception fine des tendances qui ont permis au Groupe d'emporter cette année les contrats de l'ESIEE à Paris, de renouveler ses collaborations avec Kingston University et la London Business School au Royaume-Uni, et d'emporter le Lycée français de Madrid. En 2016, le Groupe a également renforcé ses partenariats avec de grandes enseignes, et ouvert par exemple un Starbucks à l'université de Kingston. Sur les campus, une offre diversifiée de nouveaux concepts en propre a vu le jour. En Espagne par exemple, Seruni3n permet aux étudiants d'avoir accès aux dernières tendances bio et locales à moindre prix à travers son nouveau concept de cafétéria U by Seruni3n. En Angleterre, bistros, salons de café et *food courts* répondent à de nouvelles façons de consommer, tout au long de la journée. En France enfin, la tendance nomade et urbaine s'incarne dans le premier *food truck* itinérant dédié à l'enseignement, sous la marque Twenty.

#### e) Le goût d'apprendre

Profiter du temps du repas pour contribuer à l'éducation des jeunes générations est l'une des priorités du Groupe. Elior Group s'engage pour l'éveil du goût, bien sûr, en proposant des menus variés développés avec des chefs et en initiant les enfants à de nouvelles saveurs et de nouvelles textures. En recueillant les préférences de 200 000 enfants dans 2 462 établissements français, et en conservant uniquement les recettes ayant reçus plus de 70 % d'avis positif en pré-test, l'Observatoire du Goût rend les jeunes convives acteurs de l'innovation culinaire du Groupe. Partisan d'une pédagogie qui passe par l'expérience, Elior Italy a développé le programme « Du jardin à la fourchette », qui emmène les élèves à la découverte de marchés, de cuisines et d'ateliers d'initiations au goût. Aux États-Unis, le concept Serve & Learn Smart Line de Preferred Meals guide les enfants vers un choix autonome de leur menu, incluant l'apprentissage de l'équilibre alimentaire. Enfin, en Espagne, 9 000 moniteurs accompagnent au quotidien les plus jeunes pendant leur pause déjeuner, afin d'assurer un environnement toujours convivial et serein. Inclure le ressenti des enfants dans sa façon de penser le métier de restauration, voilà qui fait toute la différence.

#### f) Un ancrage local de plus en plus fort

Un nombre grandissant d'établissements scolaires préfèrent confier les repas de leurs élèves à des entreprises et à des équipes proches de leurs territoires, privilégiant une alimentation vertueuse de l'approvisionnement au mode de cuisson. Conscient de ces attentes, le Groupe possède et développe plusieurs marques qui répondent à ces critères, notamment en

Espagne (Arume, Hostesa) et en France (Ansamble, L'Alsacienne de Restauration).

### 1.5.1.1.3 Le marché santé

#### a) Chiffres clés 2016 :

- 1 144 millions d'euros de chiffre d'affaires (27 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration collective)
- 2 800 restaurants
- 600 000 consommateurs 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. Le Groupe conçoit pour les établissements de soins et médico-sociaux des offres de restauration intégrant des valeurs nutritionnelles et de plaisir. Nos équipes accompagnent nos clients dans l'adaptation de leurs modèles économiques au développement de la chirurgie ambulatoire et aux pressions sur les prix exercées par les acteurs publics de la santé.

#### b) Succès 2016

**Royaume-Uni** - Elior UK assure désormais la restauration de 1 500 patients sur 45 sites pour Four Seasons Health Care.

**France** - Elior a remporté le contrat du Village Saint-Michel à Paris grâce aux offres innovantes adaptées aux handicaps des 450 convives.

**Italie** - Elior Italy a remporté l'appel d'offres pour la restauration de l'hôpital Maggiore Policlinico situé à Milan.

**Italie** - Elior Italy assure désormais la restauration pour l'Azienda Ospedaliera di Desio e Vimercate, deux communes de Lombardie.

**États-Unis** - Valley a convaincu la direction du Rush Foundation Hospital (Meridian, Mississippi) de lui confier la restauration quotidienne de ses 250 patients.

**France** - Le groupe Vivalto a confié à Elior la restauration des patients (notamment ambulatoires) de cinq de ses cliniques.

**France** - Elior a reconquis l'hôpital Foch de Suresnes et ses 1 500 convives, après une interruption de deux ans.

**Espagne** - Serunión a ouvert sa première cafétéria Daily Break dans le cadre de la rénovation de l'hôpital San Juan à Alicante.

#### c) Soutenir le besoin d'autonomie et de dignité

Afin que les patients des institutions de santé puissent préserver leur dignité et conserver le plaisir de manger,

Elior multiplie les initiatives. Au Village Saint-Michel en France, le concept Régal et Vous intègre des offres innovantes adaptées aux handicaps des 450 convives. À travers l'aménagement de l'espace, la sélection de mobilier, la proposition d'une vaisselle ergonomique et la création de menus visuels et parlants, Elior inaugure une nouvelle ère dans la restauration médico-sociale. Le Groupe a également réalisé une étude scientifique prouvant l'efficacité de ses Bouchées Saveurs, solutions de *finger food* servies en Ehpad. Ces nombreuses innovations au service de l'autonomie ont permis au Groupe de remporter l'appel d'offres pour le nouveau concept de résidences services Cogedim Club. Dans le même temps, Elior continue de servir chaque jour 10 000 séniors à leur domicile.

#### d) Comme à la maison

Afin de conjuguer critères nutritionnels stricts et haute qualité gustative, Elior élabore ses recettes avec l'apport de Sylvain Chevalier, responsable innovation culinaire, de Michel Sarran et Alexandre Bourdas, chefs deux fois étoilés, et des équipes de Ducasse Conseil. Ces collaborations ont donné naissance à des plats aussi familiers que surprenants. Des dégustations sont organisées afin de permettre aux patients de choisir leurs préférés. Conscient que le plaisir de manger va au-delà du contenu de l'assiette, Elior propose aussi des services inspirés du monde de l'hôtellerie. En Ehpad, les convives choisissent leur menu une semaine à l'avance grâce aux bornes interactives de notre partenaire Adoxia, et peuvent se décider le jour même entre plusieurs options. Les plats sont également posés sur la table afin que chacun se serve, pour plus de convivialité. Enfin, le Groupe s'adapte en temps réel aux nouveaux usages, et propose des offres dédiées au nombre croissant de patients en ambulatoire. C'est ainsi qu'en France le groupe Vivalto a confié à Elior la restauration de ses patients dans cinq de ses cliniques.

#### e) La ville à l'hôpital

Aujourd'hui, l'hôpital souhaite incarner sa politique de bien-être et d'accueil à travers des propositions de restauration plus ouvertes sur l'extérieur et en phase avec les enseignes appréciées en centre-ville. L'hôpital se réaffirme comme un lieu de vie où se retrouvent patients, visiteurs et personnels. Pour incarner cette nouvelle vision, Elior a créé en France Café et Compagnie, un nouveau type de cafétéria tendance et chaleureux. En Espagne, la nouvelle cafétéria Daily Break, inspirée des cafés urbains, a rencontré un succès important dès son ouverture à l'hôpital San Juan d'Alicante. Ces nouveaux concepts répondent à un souhait de décloisonner l'hôpital, et permettent de retrouver des repères rassurants dans des moments de la vie souvent difficiles. En avance sur ce sujet et expert de l'univers hospitalier, Elior Italy a remporté l'appel d'offres pour la restauration

de l'hôpital Maggiore Policlinico de Milan, et Valley a convaincu le Rush Foundation Hospital aux États-Unis.

#### 1.5.1.1.4 Le marché des services

##### a) Chiffres clés 2016 :

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

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

##### b) Succès 2016

**France** - Elior Services est un partenaire clé de l'Airbus Group Leadership University à Toulouse (services complets pour l'hôtel de 145 chambres et restauration 24h/24 avec Elior entreprises).

**France** - Elior Services s'est vu confier pour trois ans la propreté de l'immeuble accueillant le magasin historique des Galeries Lafayette Haussmann à Paris.

**France** - Elsan, fusion de Vedici et Vitalia, renouvelle sa confiance à Elior Services sur tout son parc, en partenariat avec Elior santé.

**France** - Elior Services est désormais référencé auprès d'Uni.H.A., groupement national de coopération sanitaire, et de l'Ugap (centrale d'achat public).

##### c) Un expert reconnu dans le domaine de la santé

Avec la moitié de son chiffre d'affaires réalisée dans le domaine de la santé, Elior Services a développé une expertise du secteur qui le distingue très fortement de ses concurrents. Ayant déjà mesuré l'excellence de son savoir-faire, l'Hôpital Foch (Paris) a de nouveau confié sa propreté à Elior Services, après deux ans d'interruption. En 2016, Elior Services a également renouvelé ses contrats avec des sites emblématiques comme le CHU de Toulouse, l'hôpital Cochin - son premier client historique en santé - ou la Maison de Santé Protestante de Bagatelle. Elsan, deuxième groupe d'hospitalisation privée en France, reste également fidèle au Groupe, tout en étendant son champ d'intervention. Enfin, l'Hôpital Privé Bois Bernard s'associe avec Elior Services pour la première fois. Ces nombreuses victoires résultent notamment de la capacité d'Elior Services à s'adapter en temps réel aux évolutions du champ de la santé. En effet, le Groupe développe des réponses ciblées aux nouvelles pratiques, telles que l'augmentation des opérations en ambulatoire.

##### d) Une technicité qui séduit les grands comptes

Réputé pour sa technicité et sa capacité d'adaptation, Elior Services s'est vu confier pour trois ans la propreté du grand magasin historique des Galeries Lafayette à Paris, en plus du siège de l'entreprise. Les Galeries Lafayette Haussmann accueillent chaque jour 100 000 clients sur 75 000 m<sup>2</sup> et seront bientôt ouvertes tous les dimanches. Elior Services relève le défi en garantissant des équipes disponibles et expertes. 52 sites de H&M, Unibail-Rodamco et l'aéroport de Marseille font également partie des nouvelles victoires remarquables de l'année. Enfin, Elior Services rejoint le campus d'Airbus University, en partenariat avec les activités de restauration collective en entreprise du Groupe.

##### e) Fluidifier le reporting en *facility management*

Face à des attentes de rationalisation de plus en plus fortes en *facility management (FM)*, Elior Services propose par exemple à SFR de nouveaux postes multi-activités (accueil + courrier). Pour SFR et Safran, un responsable multi-sites national dédié, interlocuteur unique du client, répond aux nouvelles exigences de reporting centralisé. Dans la même optique, Elior Services a également développé un portail web qui permet au client de gérer les opérations sur l'ensemble de ses sites.

##### f) Des innovations constantes

Elior Services est porté par une politique d'innovation constante, au service d'une plus grande efficacité. Aux Galeries Lafayette, des systèmes de traçabilité des prestations en temps réel sont mis en place sur les lieux les plus sensibles tels que les sanitaires, les salons ou escalators. Avec l'outil informatique TRAPESE, la nature et la quantité de déchets par service producteur sont connus avec précision grâce à un système de vérification par code-barres (cinq sites clients équipés). La gestion des déchets est ainsi optimisée.

##### g) Professionnaliser les métiers de la propreté

Pour Elior Services, permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière est fondamental, tant pour le bien-être des collaborateurs que pour délivrer un service de qualité au client. Le développement des compétences et la formation étant des axes prioritaires, Elior Services a créé sa propre université interne. 25 à 30 personnes par an développent ainsi leur socle de connaissances et de compétences, et ont accès à de nouveaux métiers dans la filière des Services. L'objectif est d'étendre ce chiffre à 100 participants par an au cours des prochaines années.

### 1.5.1.2 L'activité de restauration de concession

Chiffres clés 2016 :

- 1 668 millions d'euros de chiffre d'affaires (28 % du chiffre d'affaires consolidé)
- 3<sup>e</sup> opérateur mondial
- Présent dans 13 pays
- 2 000 restaurants et points de vente
- 900 000 consommateurs par jour
- 21 600 salariés dans le monde

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

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

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

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

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

Le Groupe exploite également des concessions de vente hors taxe par l'intermédiaire de contrats de franchise ou de marques propres telles que Divers et News & Books en Espagne. Enfin, le Groupe développe 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.

### 1.5.1.2.1 Le marché aéroports

a) Chiffres clés 2016 :

- 724 millions d'euros de chiffre d'affaires (43 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N° 1 en France, en Espagne et en Italie
- 86 aéroports dans le monde
- 670 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

**Danemark** - Areas s'implante pour la première fois dans les pays scandinaves, avec un premier point de vente à l'aéroport de Copenhague.

**Portugal** - Areas renforce sa présence à l'aéroport de Faro pour les cinq prochaines années en ouvrant trois nouveaux espaces de restauration.

**Mexique** - Areas a remporté un contrat pour l'ouverture de 15 points de vente dans six aéroports totalisant 18 millions de passagers annuels.

**Mexique** - Areas a obtenu la prolongation ou le renouvellement de ses contrats pour plus de 80 points de vente dans une vingtaine d'aéroports.

**Espagne** - Areas a ouvert de nouveaux points de vente dans les aéroports de Bilbao, Barcelone, Palma de Majorque et Saint-Sébastien.

**Italie** - Areas a remporté un appel d'offres pour quatre points de vente à l'aéroport Fiumicino-Leonardo da Vinci de Rome.

**États-Unis** - Areas a étendu sa présence dans l'aéroport de Los Angeles aux terminaux T1 et T3, avec sept nouveaux concepts.

Le trafic aérien continue de progresser à un rythme supérieur à celui de la croissance mondiale. La hausse du chiffre d'affaires du Groupe sur le marché aéroports en 2016 résulte de son fort développement en Italie et aux États-Unis et par des bonnes performances enregistrées dans les nouveaux points de vente ouverts à Madrid Barajas et Barcelone en Espagne, sur l'EuroAirport de Bâle-Mulhouse et sur les aéroports touristiques ibériques.

#### c) Un développement stratégique à travers le monde

En 2016, Areas a consolidé sa position de leader international de la restauration de concession. Le Groupe s'est implanté pour la première fois dans les pays scandinaves à l'aéroport de Copenhague, en nouant un partenariat inédit avec l'enseigne RETREAT, un concept *healthy* qui connaît un succès fulgurant au Danemark. Au Mexique, Areas a remporté un contrat pour l'ouverture de 15 points de vente dans six aéroports totalisant 18 millions de passagers annuels. Le Groupe a également obtenu le renouvellement de ses contrats pour plus de 80 points de vente dans une vingtaine d'aéroports. L'ouverture de quatre points de vente à Rome (Italie) et de trois nouveaux espaces de restauration à Faro (Portugal) illustre le déploiement du Groupe à travers le monde.

#### d) Un portefeuille exclusif pour tous les goûts

Pour répondre aux envies de tous les voyageurs, Areas présente un mix unique d'enseignes incontournables, de partenariats exclusifs et de marques propres. En voyage, les convives cherchent des repères rassurants. Le Groupe a donc renforcé sa collaboration avec des marques leader telles que McDonald's, Burger King, Starbucks, Costa Coffee ou Dunkin' Donuts. Il s'attache également à proposer en exclusivité des marques reconnues - telles que Paul et Monop'daily en France, ou Illy en Italie - et des marques encore inédites dans certains pays. La grande force d'Areas réside aussi dans sa capacité à développer des formats inédits qui se distinguent dans les contextes compétitifs des aéroports. Création exclusive, la marque Deli&Cia est aujourd'hui présente dans 15 aéroports à travers le monde, et le nouveau coffee shop Super Wild Coffee est lui aussi promis à un développement international. En Italie, le Michelangelo Bistro séduit les voyageurs tandis qu'à Palma de Majorque et Barcelone, c'est un *food truck* fusionnant *street food* et cuisine créative qui a créé l'événement. En France enfin, I Love Paris by Guy Martin, concept unique de restauration gastronomique sous douane à Paris-Charles-de-Gaulle, a été élu meilleur restaurant en aéroport au monde à l'occasion de la cérémonie des FAB Awards.

#### e) Un concentré d'art de vivre californien à Los Angeles

Après avoir emporté l'appel d'offres pour le terminal 1 en 2015, Areas est devenu l'acteur principal à l'aéroport de

Los Angeles en 2016. Le Groupe a poursuivi sa vocation d'offrir aux voyageurs une expérience condensée de la Cité des Anges, sans quitter l'aéroport. Sept nouveaux concepts ont ainsi été développés dans les terminaux 1 et 3. Les voyageurs en quête de *lifestyle* californien peuvent désormais profiter d'une large variété d'options *healthy* et locales, et retrouver des enseignes renommées en Californie. Ce parti-pris a été salué par USA Today, qui a décerné le prix du meilleur restaurant régional d'aéroport à Ford's Filling Station. Areas a également développé un partenariat exclusif avec le restaurant Blue Window, adresse ultra-tendance d'Hollywood, maintenant déclinée au terminal 3.

#### f) Accueillir tous les voyageurs : un enjeu de taille

Afin de relever le défi de l'augmentation du trafic en périodes de vacances, Areas a recruté de nouveaux collaborateurs en Espagne et au Portugal et les a formés à différentes techniques d'accueil et de vente. D'autres méthodes ont également permis de répondre aux flux exceptionnels de passagers tout en optimisant la rentabilité des sites. Dans les Burger King des aéroports de Barcelone et de Madrid, des Smartkiosk (bornes de commandes digitales) ont été installés. À Nice, Bâle Mulhouse, Palma et Barcelone, des points de vente mobiles ont été mis à disposition. Triporteurs, chariots et *food trucks* en renfort !

### 1.5.1.2.2 Le marché autoroutes

#### a) Chiffres clés 2016 :

- 593 millions d'euros de chiffre d'affaires (36 % du chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession)
- N° 1 en France et en Espagne
- 225 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 : les cafétérias L'Arche, enseigne historique déployée désormais sous plusieurs formats, des *food courts*, des *corners* et des mini-supermarchés pour une restauration sur place ou la vente de produits à emporter. Les concepts propres et les partenariats noués avec un large éventail de partenaires de centre-ville permettent de s'adapter aux spécificités de chaque aire.

**b) Succès 2016**

**Portugal** - Areas a prolongé ses contrats avec Brisa en attendant l'établissement prochain d'un nouveau cadre de coopération.

**Espagne** - Areas a complété son plan de rénovation de 17 aires sur trois autoroutes avec l'ouverture du restaurant COMO à La Selva.

**France** - Areas a renouvelé ses contrats pour les aires emblématiques de Mâcon et Assevillers, où seront proposés de nouveaux concepts.

**États-Unis** - Areas a ouvert comme prévu l'Okahumpka Travel Plaza sur le Florida Turnpike, et finalisé les travaux de rénovation de Fort Pierce Travel Plaza.

**c) L'aire d'autoroute, nouvelle pause culture**

Aux États-Unis, Areas a transformé ses aires d'autoroute en happening artistique citoyen ! Afin de sensibiliser les voyageurs aux conséquences du réchauffement climatique et à la nécessité de prendre soin de l'environnement, le Groupe a fait appel à l'artiste Xavier Cortada, célèbre pour ses œuvres engagées installées aux deux pôles de la Terre. Le Okahumpka Travel Plaza, ouvert en décembre 2015, l'aire rénovée de Fort Pierce Travel Plaza et d'autres aires d'autoroute du Groupe en Floride accueillent chacune une création exclusive de l'artiste avec une thématique précise, de la protection de la faune à l'écosystème naturel. Cette exposition inédite, hors des circuits attendus de l'art contemporain, a permis de toucher un très large public.

**d) Areas, le goût de la restauration**

En s'appuyant sur un portefeuille d'enseignes statutaires, le Groupe réaffirme également sa qualité de restaurateur à travers des marques propres, déployées de manière internationale. Cette année, Areas a finalisé la création de son concept commun à tous les pays : À Table !. Cette nouvelle cafétéria réinvente les codes du restaurant d'aire d'autoroute, repensant l'espace et le parcours client entre libre-service et service à table. Sa nouvelle carte, repensée tant au niveau de ses prix que des saveurs proposées, dénote avec des plats comme le Gourmet Burger. Pour les petits-déjeuners et snacking, un nouveau concept de boulangerie répond à toutes les pauses gourmandes. Enfin, l'Espagne a lancé à l'été 2016 le concept COMO. Innovante, cette nouvelle adresse propose une large gamme de produits frais et une offre *healthy* dans un cadre informel et chaleureux.

**e) Les aires d'autoroute à un tournant**

En 2016, Areas a choisi l'Espagne comme laboratoire de sa nouvelle vision de l'aire d'autoroute, en rénovant 17 aires. Selon le nouveau concept total Aire, les aires sont

optimisées afin que les voyageurs profitent pleinement de leur pause. Au nouveau design et à la modernisation des espaces s'ajoutent des services à haute valeur ajoutée. Le wifi gratuit, des aires de jeux optimisées, un nouveau concept de toilettes et des distributeurs dernière génération améliorent l'expérience utilisateur. C'est animé par cette même vocation de toujours mieux satisfaire sa clientèle qu'Areas a rénové en France ses aires de Haut-Foréz-Sud ou Saint-Léger Ouest, et renouvelé les contrats de ses sites majeurs de Mâcon et Assevillers. D'autres aires comme Le Mans Sud en France, La Selva en Espagne et des *travel plazas* du Maryland aux États-Unis ont été réaménagées et accueillent de nouveaux concepts. Ces nombreuses initiatives et cette politique d'innovation soutenue consolident les relations du Groupe avec les opérateurs d'autoroute. Au Portugal, Areas finalise une co-entreprise avec l'opérateur Brisa. Dans l'attente de sa concrétisation, les partenariats existants ont été étendus, et trois nouveaux contrats ont été conclus.

**f) L'ère collaborative au service des concessions**

Suivant de près les innovations technologiques dans le mobile, le développement de l'économie collaborative et l'évolution du cadre réglementaire dans les transports, Elior Group noue des partenariats qui lui permettront de rester un acteur majeur de la pause sur les autoroutes. À l'avenir, certaines applications de guidage automobile pourront ainsi proposer à leurs utilisateurs de faire une pause sur une aire Areas, quand ce ne sera pas le passager d'un co-voiturage qui suggérera par exemple d'y utiliser les coupons reçus lors de son inscription. De même, l'essor des trajets en bus comme alternative au train ouvre au Groupe des perspectives intéressantes en matière de trafic sur ses aires autoroutières.

**1.5.1.2.3 Le marché gares, villes et loisirs****a) Chiffres clés 2016 :**

- 351 millions d'euros de chiffre d'affaires (21 % du chiffre d'affaires du marché restauration de concession)
- N° 1 de la restauration dans les gares en France
- 78 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**

**France** - SNCF Gares & Connexions a confié à Areas la restauration en Gare du Nord et dans sept autres grandes gares pour dix ans.

**Espagne** - Areas a signé un nouveau contrat de restauration pour la gare de Barcelona Sants et en devient l'opérateur principal.

**France** - Areas a racheté les activités d'Autogrill en gares françaises et prolonge ainsi de six ans le contrat avec la Gare Saint-Lazare.

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.

**Gare du Nord : une escale modèle**

En France, SNCF Gares & Connexions a confié à Areas l'aménagement et l'exploitation de 14 espaces de restauration de la Gare du Nord. D'une durée de 10 ans, ce contrat avec la plus grande gare d'Europe incarne le renouvellement profond de l'offre du Groupe. Areas a su convaincre en proposant 13 marques différentes pour 14 points de vente, parmi lesquelles des enseignes inédites en France comme Five Guys ou La Place, concept hollandais de produits frais cuisinés sur place. Ces offres variées, en place dès fin 2016, ont toutes été conçues pour s'intégrer parfaitement dans la nouvelle architecture de la gare. Le Groupe a également prévu le déploiement de l'application Wiiish en avril 2017. Cet outil digital inédit permettra aux convives d'interagir avec les concepts de restauration proposés dans la gare, avant, pendant et après leur passage.

**En Espagne, une progression remarquable**

Areas consolide sa position et devient l'opérateur principal de la gare de Barcelona Sants. Pour cette concession, le Groupe s'est distingué avec deux propositions innovantes pour les voyageurs : le concept *healthy* COMO et un café Espresso Lavazza sur une surface totale de 1500 m<sup>2</sup>. À la station Chamartín de Madrid - l'une des plus grandes gares d'Espagne - Areas a également étoffé son offre en s'adaptant aux nouvelles attentes de voyageurs fréquentant la gare quotidiennement. Le concept La Pausa leur permet d'effectuer une pause gourmande dans un espace aéré et design.

**Fidéliser les clients en impliquant les collaborateurs**

Conscient que l'engagement du collaborateur a une conséquence directe sur la satisfaction des convives, Areas a mis en place différents programmes afin de développer son excellence opérationnelle. En France, la Gare de Lyon est devenue, en 2016, le site pilote pour mesurer l'engagement des collaborateurs et la satisfaction client. Les équipes ont été formées afin que chacun puisse acquérir les savoir-faire et savoir-être autour de chaque métier, à partir des référentiels définis par le Groupe. L'outil de mesure de la satisfaction client Net Promoter Score (NPS) a également été mis en place à travers des tablettes et bornes dans les restaurants et points de vente. Le NPS mesure également en temps réel la propension des clients à recommander les produits et marques proposées par Areas, et permet d'ajuster l'offre en fonction de ces retours. En Italie, la satisfaction client se mesure avec un totem muni d'une tablette tactile et d'un système intuitif d'émoticônes. Ce système *Sei Soddisfatto?* a recueilli un taux de participation très fort. En 2017, les convives pourront s'exprimer directement via leur smartphone ou leur tablette.

**Deli&Cia : une croissance internationale et transversale**

Manger sainement en peu de temps, dans une atmosphère accueillante et rafraîchissante... le concept Deli&Cia, initialement né en Espagne, a progressivement conquis le monde entier. Aujourd'hui, 15 Deli&Cia restaurent les voyageurs dans des aéroports en Italie, au Mexique, en France, aux États-Unis. En 2016, la marque a accompli ses premiers pas en gare à Nice, en France. Avec cette ouverture signe de transversalité entre ses activités, Areas répond à des attentes clients de plus en plus marquées en faveur d'une nourriture diététique et facile à vivre.

**c) Ville et loisirs**

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

**Succès 2016**

**Espagne** - Le FC Barcelone a confié à Singularis, filiale de Serunió la restauration gastronomique dans son stade mythique du Camp Nou.

**États-Unis** - Starr Catering assure désormais la restauration au sein du Norton Museum of Art de Palm Beach, en Floride.

**France** - Areas a orchestré et assuré la restauration pour les 45 000 participants quotidiens à la COP21 sur le site de Paris-Le Bourget.

**France** - Areas a remporté l'appel d'offres de Viparis pour le parc des expositions de la porte de Versailles, avec à la clé un contrat de 10 ans.

**France** - Areas a prolongé les contrats du Ciel de Paris (tour Montparnasse) et du restaurant de la Maison de l'Amérique Latine, et rénové ce dernier.

**Royaume-Uni** - Le Murrayfield Stadium d'Édimbourg a renouvelé sa confiance à Elior UK, avec des points de vente rénovés.

### Un savoir-faire en pleine exposition

Le Groupe a récemment conforté son leadership sur le marché de la restauration des parcs d'exposition en devenant concessionnaire pour 10 ans du Parc des expositions de la Porte de Versailles en France. Le nouveau *food court* moderne, le Food Hall, et le premier Cake & Coffee, offre gourmande développée en exclusivité pour l'exploitant Viparis, modernisent le Hall 2 et créent l'événement. Areas a aussi remporté les deux parcs d'exposition de la Fira de Barcelona et le centre de congrès du WTC Barcelona, en Espagne. Le Groupe confirme ainsi son expertise dans la mise en place de formats de restauration éphémères pouvant accueillir des centaines de milliers de visiteurs, et illustre sa capacité à déployer ses équipes en un temps record.

### Des symboles forts de la culture historique et populaire

Du Château de Versailles au musée Rodin, Areas participe au rayonnement des monuments du patrimoine historique et culturel français. Pour assurer une qualité de prestation à la mesure de ces lieux d'exception, le Groupe s'associe à des experts mondiaux. Ainsi, pour rénover le restaurant de la Maison de l'Amérique Latine, le Groupe a fait appel au sculpteur et designer argentin Pablo Reinoso. Au Musée du Louvre, c'est Mathieu Lehaneur qui a signé la décoration du Café Mollien. Aux États-Unis, Starr Catering Group, filiale d'Elior North America a planté son drapeau au cœur de Washington DC à la National Gallery of Art, avec quatre restaurants et cafés ; et Starr Catering

Group assure désormais la restauration au sein du Norton Museum of Art de Palm Beach, en Floride. En Italie, le Groupe a rénové tous ses points de vente dans les musées du Vatican. Enfin, en Espagne, Seruni3n a ouvert le premier restaurant à l'intérieur du mythique stade de Camp Nou, où le FC Barcelone est résident. Baptisé Roma 2009, ce lieu a été créé par le prestigieux studio design Lázaro Rosa Violan et propose une offre gastronomique développée par les célèbres frères Iglesias.

### Elior Group, restaurateur officiel de la COP21

En décembre 2015, Areas a été le restaurateur officiel de la COP21, 21<sup>e</sup> conférence des Nations unies sur les changements climatiques qui s'est tenue en France, au parc des expositions de Paris-Le Bourget. Elior Group a assuré la restauration des 45 000 participants quotidiens dans 30 espaces de restauration, avec une offre responsable respectant un cahier des charges strict. Approvisionnement en circuits courts ; produits sans OGM, bio ou labellisés ; emballages réduits au maximum et contenants biodégradables ; redistribution des invendus à des associations... le Groupe a prouvé sa capacité à intégrer le développement durable à chaque étape. Les 300 collaborateurs mobilisés avaient également été sensibilisés et formés aux enjeux du changement climatique et à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cette interprétation responsable de la gastronomie française a été saluée par le secrétaire général de la COP21.

### Une nouvelle vision du parc expo

Consulté par Viparis pour développer une nouvelle offre de restauration au sein du parc d'exposition de la Porte de Versailles, Areas a réaffirmé son savoir-faire en déployant 30 marques dans 43 espaces. Lieux de vente permanents, unités modulaires, pop-up stores, distribution automatique et traiteurs haut-de-gamme se déclinent à l'envi en fonction des événements et des attentes des organisateurs. Un pack digital accompagne également le client tout au long de son parcours en lui proposant des services de *click & collect* ou *click & deliver*, et des promotions dynamiques.

## 1.5.2 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Groupe poursuit une stratégie centrée sur le métier de restaurateur avec deux composantes : la restauration collective et la restauration de concession ; le Groupe opère également une activité de services ou « 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 Etats 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 grâce d'une part à une qualité reconnue de son offre alimentaire et d'autre part à une stratégie de différenciation centrée sur les convives (BtoCtoB), tant sur la diversité des offres et marques que sur le digital.

Lors de l'Investor Day 2015 le Groupe a également annoncé sa stratégie de croissance externe, en particulier

en restauration collective aux Etats-Unis et en Grande Bretagne. En 2015-2016 le Groupe a exécuté son plan conformément à ce qui a été annoncé en septembre 2015.

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

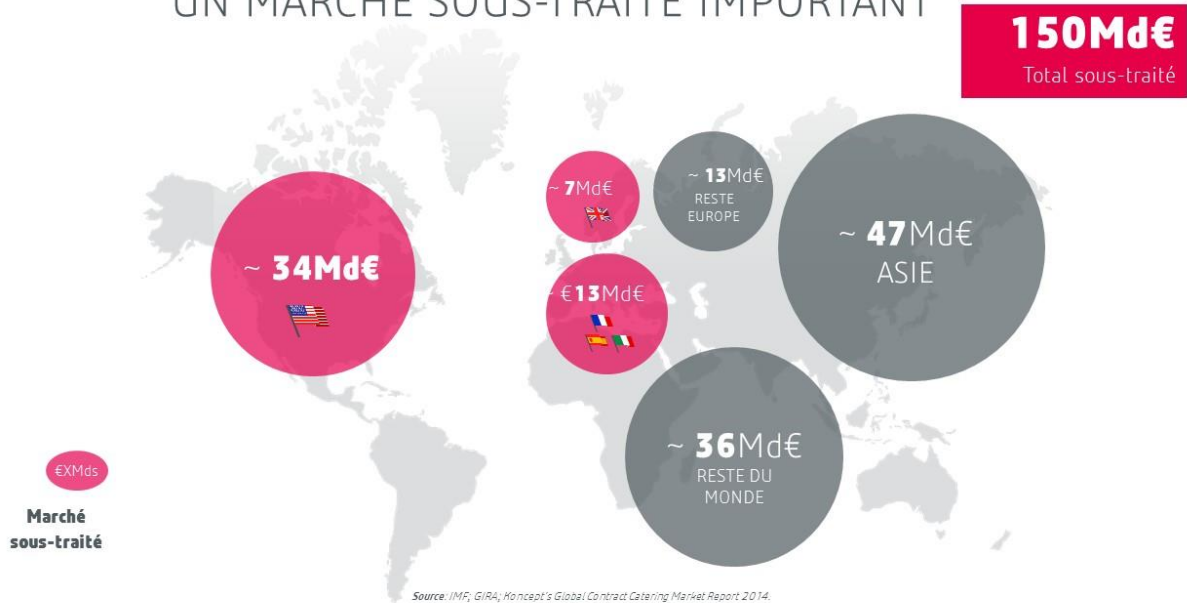
Pour répondre à sa stratégie BtoCtoB, une direction de l'innovation et du digital client au niveau Groupe a été mise en place, dont les missions consistent d'une part à définir et piloter la feuille de route digitale (applications mobiles et Big Data) ; et d'autre part à nouer des partenariats avec des incubateurs afin d'identifier, voire d'investir dans des start-ups pouvant apporter de nouveaux services aux convives.

Enfin, le Groupe s'est fixé des objectifs financiers ambitieux pour 2020 : un chiffre d'affaires compris entre 7 et 8 milliards d'euros, une marge d'EBITDA retraité (avant charges liées aux stock-options et aux actions gratuites) de 9 à 10 % du chiffre d'affaires et un ratio *free cash flow*/EBITDA retraité de 45 à 50 %.

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

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

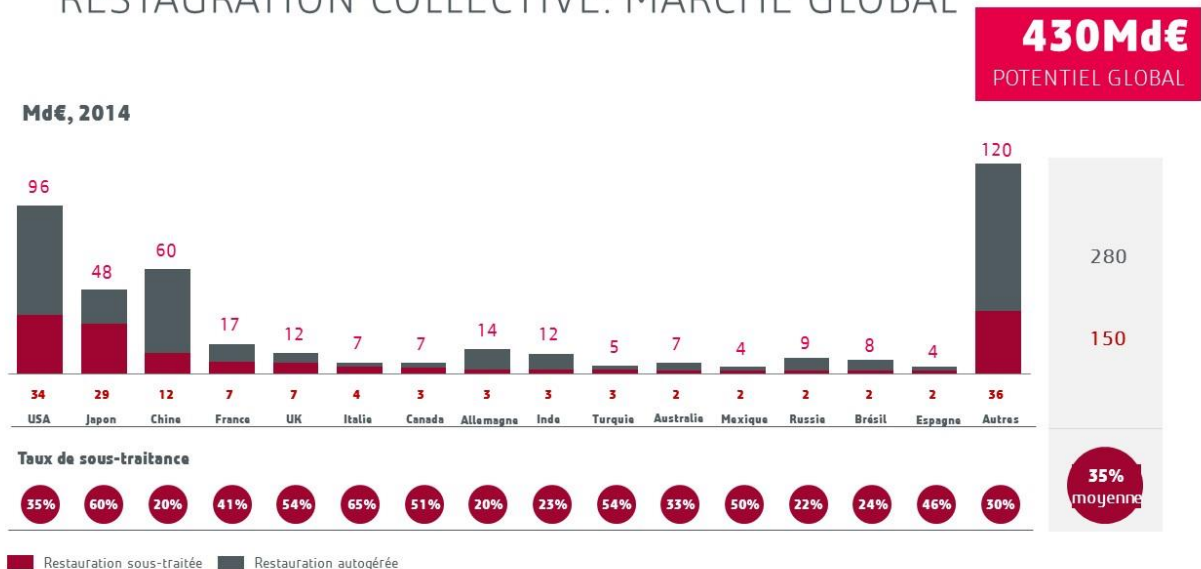
## UN MARCHÉ SOUS-TRAITÉ IMPORTANT



Le taux de sous-traitance moyen au niveau mondial est de l'ordre de 35 %, ce qui donne un marché sous-jacent de 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 d'où des croissances de marché importantes pour le futur.

## RESTAURATION COLLECTIVE: MARCHÉ GLOBAL



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

- c'est un marché en croissance, de l'ordre de 5-6 % par an surtout dans les pays émergents ;
- 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 clients Entreprises ;
- c'est un marché spécifique ; en ce sens, 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'allergène 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 clients Entreprises 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.

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

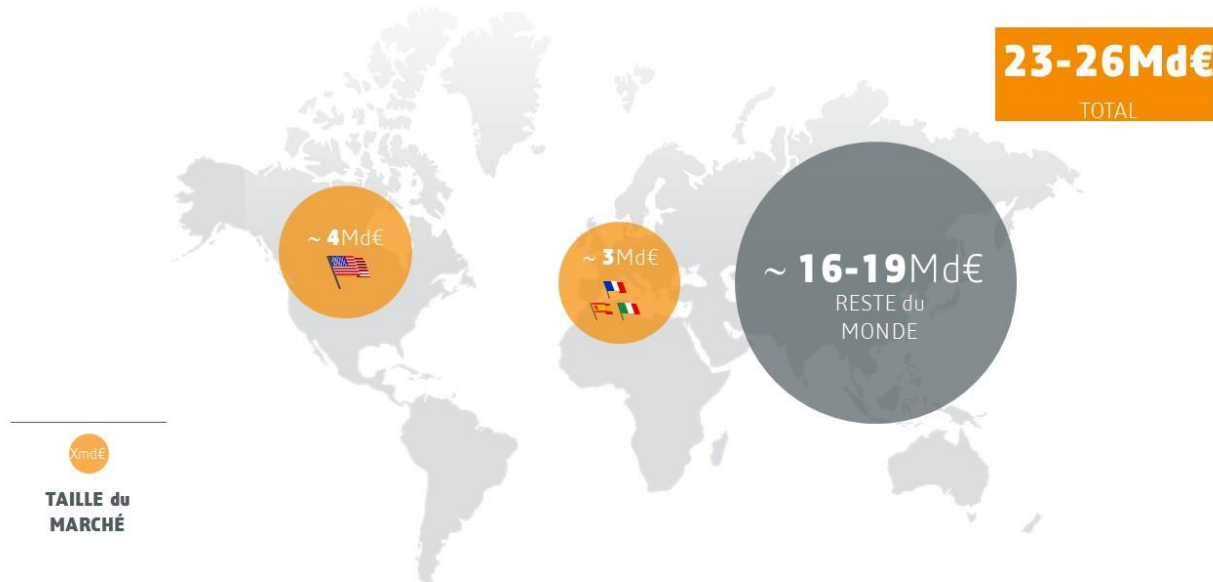
Sur le marché de l'enseignement où les taux d'externalisation sont plus faibles (France, Italie et Grande Bretagne en particulier), le Groupe développe des concepts plus contemporains pour séduire les adolescents et les étudiants. D'une manière générale le Groupe estime le climat économique propice à un développement de l'externalisation auprès des collectivités territoriales qui doivent maîtriser leurs dépenses tout en assurant des engagements réglementaires contraignants.

Sur le marché médico-social (maisons de retraite et centres pour personnes handicapées ou à faible autonomie) en pleine mutation avec l'allongement de l'espérance de vie, le Groupe a pour objectif d'accélérer son développement en concevant des solutions d'alimentation véritablement différenciantes car bien adaptées aux pathologies de populations vulnérables, comme le risque de dénutrition. Enfin, le vieillissement de la population est l'occasion pour le Groupe de développer une stratégie de conquête sur le marché de la *silver economy*. Sur ce marché, où les soins hors domicile sont de plus en plus coûteux, le Groupe travaille étroitement avec l'incubateur Tech Care Paris et notamment des start-ups du domaine des objets connectés qui permettent de maintenir un lien permanent et à distance avec les patients.

### **1.5.2.2 Stratégie sur le marché restauration de concession**

La taille du marché de la restauration de concession est de l'ordre de 25 milliards d'euros.

## RESTAURATION DE CONCESSION: MARCHÉ MONDIAL



Le marché devrait continuer à croître de 4 % par an d'ici à 2018, porté notamment par le développement du trafic des aéroports 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 désormais regroupées dans une branche qui opère sur le plan mondial sous la marque Areas ; le Groupe se positionne ainsi pour tirer profit du développement du trafic aérien et de l'importance croissante des services commerciaux dans la qualité perçue d'un aéroport, d'une gare ou d'une aire d'autoroute.

Sur ce marché la stratégie du Groupe vise à poursuivre sa croissance organique en Europe Continentale et à croître plus fortement aux États-Unis en mêlant développement interne et acquisitions ciblées. Enfin, il vise une percée au Moyen Orient et en Asie dans le segment aéroports, qui offre des opportunités de croissance forte.

En termes d'offre de service, 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 futurs espaces de restauration de la Gare du Nord à Paris constitueront de ce point de vue une référence en matière de diversité d'offres et de services aux voyageurs, *digital enabled*.

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

### 1.5.3 LES ATOUTS CONCURRENTIELS DU GROUPE

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

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

##### 1.5.3.1.1 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 représente un total de 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 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, le Groupe estime être :

- en France, co-leader dans l'activité de restauration collective et leader dans 2 segments sur 3 ; leader dans le domaine de la restauration de concessions, et leader dans les services de propreté du marché santé ;
- dans la péninsule ibérique, leader à la fois dans le domaine de la restauration collective et dans le domaine de la restauration de concession ;
- en Italie, leader en restauration collective et numéro un en restauration de concession sur le marché aéroports ;
- au Royaume-Uni, en voie de devenir le 4<sup>ème</sup> acteur en restauration collective compte tenu de l'acquisition réalisée en 2015-2016.

##### b) Aux États-Unis

Le Groupe bénéficie d'une présence solide aux États-Unis, où il s'est implanté à partir de 2006 sur les marchés de la restauration de concession, et plus récemment en 2013, sur les marchés de la restauration collective avec l'acquisition de TrustHouse Services, 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 a récemment remporté un certain nombre de concessions de taille importante sur le marché autoroutes, mais également grâce à de fortes positions sur les segments de marché les plus attractifs de la restauration collective. Aux États-Unis, le Groupe estime être le 2<sup>e</sup> acteur le plus important de la restauration de concession sur le marché autoroutes. En restauration collective, le Groupe a consolidé sa 6<sup>ème</sup> position, alors que les acquisitions menées en 2015 et 2016 devraient lui permettre de gagner une place au 5<sup>ème</sup> rang en année pleine.

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

Le Groupe est présent sur des marchés bénéficiant d'un fort potentiel de croissance. En Europe, le marché accessible de la restauration collective externalisée dans lequel le Groupe exerce des activités est estimé à environ 20 milliards d'euros par le Groupe en 2015. Aux États-Unis, le marché accessible de l'activité de restauration collective est évalué à près de 126 milliards de dollars U.S.,

dont seulement 46 milliards externalisés. Les marchés enseignement (en Grande Bretagne notamment) ou santé (Grande Bretagne, Espagne ou Italie) représentent également des 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, ainsi que des nouveaux services rendus possibles grâce au digital (click&collet, take away dinner..) générant – 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 en Grande Bretagne ;
- 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, dans la suite de l'hospitalisation à domicile, ou les nouveaux services liés à la montée en gamme attendue des maisons de retraite ;
- enfin, le Groupe estime que l'activité des services va continuer à croître sous l'effet combiné (i) d'une accélération de l'externalisation provoquée par les contraintes de 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.

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

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

- sur le marché aéroports, le Groupe estime que la croissance sera soutenue par l'augmentation globale du trafic de passagers dans les prochaines années, ainsi que par la réduction et la dégradation

progressive de la qualité des services de restauration embarquée ;

- sur le marché autoroutes, l'augmentation de la taille des installations (conséquence notamment du regroupement au sein d'un seul bâtiment des services de restauration et des activités de vente au détail) va permettre aux restaurateurs concessionnaires d'offrir, au-delà des services *food and beverage*, des services de vente au détail ou des services de distribution d'essence ; par ailleurs, la reprise économique dans les pays du sud de l'Europe, notamment en Espagne, est accompagnée d'une hausse progressive du trafic de véhicules sur les autoroutes, ainsi que d'une augmentation du panier moyen des consommateurs ;
- enfin, dans les concessions de gares ferroviaires, la tendance du marché demeure résiliente, notamment en raison de la périurbanisation croissante dans les géographies où le Groupe opère, et l'augmentation associée du *commuting* ; par ailleurs, les restaurants traditionnels vont peu à peu être remplacés par des concepts *fast food* et *snack* aujourd'hui plus en phase avec la demande des consommateurs et qui génèrent des taux de fréquentation plus élevés ; enfin les activités opérées dans 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.

### 1.5.3.2 Une forte complémentarité entre les activités de restauration collective et de restauration de concession, qui offrent de multiples relais de croissance

#### 1.5.3.2.1 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 opérées 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 brandées 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 sur le 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 capitalistique et de leur profil de génération de trésorerie. En effet, l'activité de restauration collective requiert peu d'investissements mais une grande maîtrise des coûts et de la rentabilité, et 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.

### **1.5.3.2 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 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 et le Groupe a ainsi lancé des initiatives dans plusieurs pays autour de la livraison de repas (à domicile, ou en entreprise, tout prêts ou en kit).

Enfin, au travers des partenariats noués avec des acteurs de la FoodTech en France et dans de nombreux pays, le Groupe a pu identifier des start-ups susceptibles d'apporter des éléments de différenciation, de l'agilité et donc de compétitivité. De nouveaux services périphériques à valeur ajoutée (applications mobiles, informations convives, objets connectés, servuction alternative..) sont ainsi proposés sur l'ensemble des marchés du Groupe.

### **1.5.3.3 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 termes de marchés que de géographies. En restauration collective les secteurs de la Santé et de l'Education sont par exemples moins cycliques que le secteur Entreprises ou que d'autres activités liées à de l'événementiel.

Par ailleurs le développement géographique du Groupe, aujourd'hui présent dans 15 pays, a permis de diminuer la part relative de la France dans son chiffre d'affaires, qui en représente 48 % sur l'exercice clos le 30 septembre 2016. La poursuite en 2016 de la politique de croissance externe du Groupe, sur le marché Nord-Américain de la restauration collective (acquisitions de ABL Management et Preferred Meals, comme sur le marché britannique (Waterfall Group) ainsi que les projets à court terme de pénétration du marché indien vont encore réduire la part des opérations françaises, en croissance, dans le mix géographique du Groupe.

### 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 2016, les cinq plus grands clients du Groupe en restauration collective ont représenté moins de 8 % du chiffre d'affaires de son activité restauration collective. Au cours du même exercice, les cinq plus grands contrats conclus par le Groupe en restauration de concession ont représenté quant à eux moins de 6 % 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 ou Banco Santander. Pour l'exercice clos au 30 septembre 2016, cela se traduit par un taux de rétention en amélioration de 2 points à 93,2 %

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.

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

Le Groupe bénéficie d'une forte expérience en matière d'acquisitions. Depuis le lancement du programme de transformation du Groupe, les acquisitions réalisées représentent un chiffre d'affaires additionnel de 500 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 en Angleterre (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 2014 grâce à l'acquisition de THS, il vise la 5<sup>ème</sup> position à la fin de l'exercice 2016-2017.

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

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

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

##### 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.

Le modèle de chaîne d'approvisionnement du Groupe est basé sur une centrale d'achat principale, localisée en France et qui couvre à la fois les activités de restauration collective, les services et les concessions, et des

départements Achats satellites dans les pays, spécialisés par activité (restauration collective ou de concession).

#### **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 marge d'EBITDA 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 Education, ont permis de rationaliser les processus de production du Groupe et de diminuer les coûts des repas, là aussi sans impact sur la rentabilité.

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

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

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

Le 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 en Grande Bretagne ou en Espagne, ou de la restauration embarquée à bord de trains en Italie.

Au niveau des ressources humaines, le programme d'identification des talents a permis d'identifier et de promouvoir un certain nombre de managers à fort potentiel et de promouvoir la responsabilité individuelle au sein du Groupe. Par ailleurs, la direction des ressources humaines établit et tient à jour un plan de succession des membres des équipes dirigeantes pour être en situation de proposer rapidement des solutions de succession.

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

### 1.5.4.1 Le marché de la restauration collective

Le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée sur l'ensemble des pays où il est présent, hors États-Unis, (France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Portugal) représente un chiffre d'affaires d'environ 21 milliards d'euros en 2015, 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 ces quatre pays de présence) a maintenu un rythme de croissance stable, estimé à un taux annuel de 2,4 % entre 2012 et 2015 (source : Gira).

Aux États-Unis le Groupe estime le marché de la restauration collective externalisée à environ 46 milliards de dollars, avec des taux de croissance supérieurs dans les secteurs de l'éducation et du pénitencier (~4,5 % et 2,6 % respectivement) qui sont les cibles de développement prioritaires du Groupe.

#### 1.5.4.1.1 Le marché entreprises

Le Groupe estime que le secteur public du marché entreprises représentait 22 % et le secteur privé 78 % du chiffre d'affaires du marché externalisé du marché entreprises en France en 2015 (source Gira). Le marché entreprises vise également des clients du marché de la défense et du marché pénitencier. En Europe, le Groupe estime qu'en 2015 le marché entreprises a représenté environ 47 % du marché total de la restauration collective externalisée dans les pays où le Groupe opère (source : Gira). Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché entreprises, incluant la restauration fournie au marché de la défense et au marché pénitencier, a représenté en 2015 environ 45 % de l'ensemble des ventes de la restauration externalisée, en croissance de 2 % par rapport à 2014.

#### 1.5.4.1.2 Le marché enseignement

Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le secteur public (établissements d'enseignement publics) du marché enseignement représentait, en 2015, 55 % et le secteur privé 45 % du chiffre d'affaires externalisé en France du marché enseignement. Le Groupe estime que le

marché enseignement a représenté en 2015 environ 27 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées sur les marchés européens où le Groupe opère (source : Gira). De plus, le Groupe estime que le marché enseignement a représenté en 2015 environ 29 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées aux États-Unis.

#### 1.5.4.1.3 Le marché santé

Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché de la santé et le marché du social représentaient en France respectivement 11 % et 20 % du chiffre d'affaires total externalisé de la restauration en 2015. Les repas sont généralement préparés sur place par les restaurateurs ou plus rarement à l'extérieur du site, dans des cuisines centrales. En Europe, le Groupe estime que le marché santé et social a représenté en 2015 environ 26 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées sur les marchés où le Groupe opère (source : Gira). Aux États-Unis, le Groupe estime que le marché santé et social a généré en 2015 environ 18 % du montant total des ventes de restauration externalisée réalisées.

#### 1.5.4.1.4 Les marchés géographiques

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

Le marché français de la restauration collective externalisée représenterait en 2015 environ 6,8 milliards d'euros, soit environ 38 % du montant total du marché de la restauration collective dans ce pays, estimé à environ 17,9 milliards d'euros en 2015. Le Groupe considère que le marché français de l'externalisation des services de restauration collective a bénéficié d'une croissance soutenue de près de 2,24 % par an depuis 2009. Le Groupe estime, par ailleurs, qu'il existe un potentiel significatif de croissance organique sur le marché de la restauration collective en France, notamment sur les marchés de l'enseignement, de la santé et de

l'administration publics. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, ce dernier estime que le marché français de la restauration collective externalisée pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 2 % et 3 % sur la période 2015-2016. Le marché entreprises (hors administration et secteur public) en France est bien développé, avec environ 92 % de ventes externalisées en 2015, pour un marché externalisé d'environ 3,3 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 2015 en passant de 14 % à 25 %. Le Groupe estime en revanche que les taux d'externalisation des marchés enseignement et santé demeurent faibles : 31 % et 27 % en valeur en 2015. Les marchés externalisés des marchés enseignement et santé-social représentent respectivement 1,75 milliard d'euros et 2,15 milliards d'euros en 2015. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le marché du segment enseignement pourrait augmenter à un taux annuel moyen de près de 3 % d'ici 2018, et de près de 4 % sur la même période pour le marché santé - social.

#### **b) Espagne**

Le marché espagnol de la restauration collective externalisée était stable à 1,8 milliard d'euros en 2015, soit environ 47 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à 4 milliards d'euros en 2015. 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 2015-2020. Les principaux marchés de la restauration collective en Espagne sont : le marché entreprise, 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 2015, les taux d'externalisation de la restauration collective en Espagne sont inégaux : le Groupe estime que le taux d'externalisation est d'environ 63 % sur le marché enseignement en Espagne, de 51 % dans le marché entreprises incluant les administrations publiques (ce taux atteint 86 % sinon) et de seulement 36 % dans le marché santé. Le Groupe estime que le faible taux d'externalisation sur certains marchés en Espagne laisse présager des perspectives de croissance sur ces marchés.

#### **c) Italie**

Le Groupe estime le marché italien de la restauration collective externalisée à 4,1 milliards d'euros en 2015, stable par rapport à 2014. Cela représente environ 64 % du montant total du marché de la restauration collective, estimé à environ 6,5 milliards d'euros en 2015. Le Groupe

estime que le marché global italien de la restauration collective est resté stable depuis 2008. Les principaux marchés de la restauration collective en Italie sont: le marché entreprises, le marché enseignement et le marché santé, représentant respectivement 30 %, 31 % et 39 % du chiffre d'affaires global de la restauration collective en Italie en 2015. Le Groupe estime que le marché italien de la restauration collective est caractérisé par des niveaux élevés d'externalisation sur les lieux de travail (taux d'externalisation de 77 % dans le marché entreprises, et plus de 96 % hors administrations publiques) et dans l'ensemble du marché enseignement (environ 71 %). Le Groupe estime qu'avec un taux d'externalisation de seulement 48 % en 2015, le marché santé présente une marge de progression.

#### **d) Royaume-Uni**

Le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée au Royaume-Uni a représenté 6,1 milliards de livres en 2015, soit près de 55 % du montant du marché total de la restauration collective. Le marché anglais de la restauration collective externalisée a maintenu une bonne dynamique de développement, avec une croissance moyenne annuelle estimée à plus de 3,88 % entre 2010 et 2015. Le Groupe considère que ce marché est très bien développé dans le segment entreprise, avec un taux d'externalisation de près de 90 % hors administration publique. Le Groupe considère en revanche que le taux d'externalisation reste moins important dans le marché enseignement (avec un taux d'externalisation d'environ 34 %) et dans le marché santé (avec un taux d'externalisation d'environ 33 %), ce qui représente pour le Groupe des opportunités de croissance.

#### **e) États-Unis**

Le marché de la restauration collective externalisée aux États-Unis, représenterait environ 46 milliards de dollars en 2015, soit 36 % du montant total du marché de la restauration collective dans ce pays. Sur la base d'estimations réalisées en interne, le Groupe estime que le marché de la restauration collective externalisée aux États-Unis pourrait augmenter à un taux annuel moyen d'environ 2,5 % sur la période 2015-2018. Les segments entreprise (incluant notamment les secteurs pénitentiaire et militaire), éducation et santé représentent respectivement 48 %, 32 % et 20 % du marché externalisé. D'après des études commandées par le Groupe, les secteurs présentant les meilleures perspectives d'externalisation sont le pénitentiaire, l'enseignement primaire et la santé.

### 1.5.4.1.5 Environnement Concurrentiel

#### 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 entreprise et éducation, et une deuxième position sur le marché santé social sur la base des ventes de restauration collective externalisée en 2015. Le marché français de la restauration collective est relativement concentré, ses trois premiers acteurs représentant environ 73 % des ventes générées dans la restauration externalisée en 2015. 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 accru son chiffre d'affaires entre 2014 et 2015 (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 2015, 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 deux premiers acteurs représentant 41 % du marché en 2015, aucun des autres concurrents n'ayant plus de 10 % de part de marché. Si les grands groupes (Compass, Aramark et Sodexo) sont présents sur le marché espagnol, d'autres acteurs locaux tels que 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 2014, avec une part de marché estimée à 14 % (source : Gira). Le marché italien de la restauration collective demeure très fragmenté. Seuls les deux premiers acteurs du marché ont une part de marché supérieure à 10 %, et les entreprises de taille moyenne et petite (avec un CA inférieur à 130 millions d'euros) représentent près de 40 % du marché. Par rapport à d'autres pays européens, le poids d'acteurs locaux tels que Gruppo CAMST, CIR ou Pellegrini est important. Le marché de la restauration collective en Italie représentait 6,5 milliards d'euros en 2014, avec un taux d'externalisation de 64 %, et pourrait croître à un taux annuel moyen d'environ 1,0 % sur la période 2014 à 2018 selon des études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe.

#### d) Royaume-Uni

En 2015 le Groupe a consolidé sa place de quatrième ex-aequo avec une part de marché de près de 4,5 %. En

consolidant le chiffre d'affaires en année pleine de la société acquise en 2015-2016, le Groupe estime qu'il devrait occuper une position claire de quatrième acteur. Le Groupe considère que le marché anglais est moins concentré que le marché français, les acteurs réalisant moins de 120 millions de livres représentant plus de 45 % du marché. De même que dans les autres implantations géographiques du Groupe, les principaux concurrents du Groupe sur le marché anglais sont les grands acteurs tels que Compass, Sodexo et Aramark. Les concurrents du Groupe incluent également des sociétés nationales de restauration, telles que BaxterStorey, des sociétés locales ou de niches et des prestataires de services qui offrent également des services de restauration.

#### e) États-Unis

Le Groupe estime être le sixième acteur du marché nord-américain (source : Foodmanagement.com). Avec le top 3 qui représente plus de 80 % des ventes, le marché reste concentré. Les trois principaux acteurs mondiaux occupent les trois premières places, et sur la base des acquisitions réalisées en 2016, le Groupe estime être en mesure de gagner une place et devenir le cinquième acteur du marché.

### 1.5.4.1.6 Les tendances de marché

#### a) Croissance de l'externalisation

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

#### b) Concentration du marché

Le Groupe estime que la tendance actuelle à la concentration 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 ils sont en mesure d'améliorer leur compétitivité et donc l'attractivité de

leurs offres, en particulier en termes de prix. Ces grandes entreprises disposent également des moyens nécessaires pour saisir les opportunités d'acquisition, et ainsi augmenter leur part de marché et accroître leur compétitivité.

#### 1.5.4.2 Le marché des services

Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, le Groupe estime que le nettoyage spécialisé représente 40 % (le nettoyage standard représenterait 60 %) du chiffre d'affaires du marché de la propreté en France en 2015.

##### 1.5.4.2.1 Marché géographique principal

La France est le principal marché géographique du Groupe pour son activité des services. Le Groupe estime que le marché des services de propreté a généré en France environ 21 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, dont environ 12 milliards d'euros proviennent du segment externalisé du marché, soit un taux d'externalisation de 55 % 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 2015. Après un ralentissement en 2013 (+1,1 %), le marché a rebondi en 2014 et 2015 et la croissance devrait s'accroître à +2 % à partir de 2016 (source : Eurostat).

##### 1.5.4.2.2 Environnement concurrentiel

Le Groupe estime que le marché français des services de propreté est extrêmement fragmenté. Près de 90 % des entreprises du secteur employaient moins de 10 salariés en 2014 ; 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 propreté en France, notamment grâce à l'acquisition de Sin&Stes en 2010, sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2014, avec une part de marché estimée à près de 3,5 %. Le marché santé représente 5 % du marché externalisé de la propreté en France (source : Eurostat). Le Groupe estime donc être le principal fournisseur de services de propreté externalisés pour le marché santé en France, avec une part de marché estimée à plus de 30 % sur la base du chiffre d'affaires réalisé en 2013. Les principaux concurrents du Groupe sont Onet, Samsic, Atalian, GSF et ISS. Tous sont de grandes entreprises bénéficiant d'un réseau dense de clients et, à l'exception de GSF, offrent un large spectre de services de gestion en plus des services de propreté.

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

#### 1.5.4.2.3 Les tendances du marché

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

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

##### b) Concentration du marché

Le Groupe estime que la tendance est à l'accroissement 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 privilégieront les grands groupes spécialisés en cas d'externalisation de leurs besoins des *Support Services*.

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

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

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

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

### 1.5.4.3 Le marché de la restauration de concession

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

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

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

#### 1.5.4.3.1 Taille du marché

##### a) Le marché aéroports

###### France

Le marché total de la restauration de concession en aéroports est estimé à 291 millions d'euros en 2015 (source : Gira), en hausse de près de 1 %. Cette hausse est inférieure à celle du trafic passager (+3,1 %) en raison d'un taux de prise en baisse, le volume de prestations ayant augmenté de 0,7 % alors que le ticket moyen est en légère augmentation. Le Groupe estime néanmoins que la croissance du marché en valeur devrait s'accroître dans les prochaines années, avec une croissance moyenne annuelle attendue de plus de 2 % d'ici à 2017 (source : Gira), en accélération par rapport à la période 2012-2015 (+1,8 %).

###### 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). 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 ces dernières années, passant d'environ 288 millions d'euros en 2013 à 295 millions en 2015. Ces données reflètent une augmentation du nombre de points de vente (+11,4 %), du volume de prestations de 7 % et du montant dépensé par

client, amenant à une augmentation en valeur du marché de 8,5 %. Le Groupe considère que cette croissance est principalement due à l'expansion des espaces commerciaux ainsi que des améliorations de services dans les aéroports de Milan et de Rome.

###### Espagne

Après une baisse du trafic passagers continue entre 2011 et 2013 le marché aéroport a recommencé à croître à partir de 2014, et le nombre de passagers a retrouvé en 2015 un niveau supérieur au pic de 2011, en hausse de près de 6 % par rapport à 2014.

Sur la base d'études externes réalisées à la demande du Groupe, le Groupe estime que l'ensemble du marché espagnol de la restauration de concessions 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 concessions en aéroports pourrait augmenter à un taux annuel moyen d'environ 3 % sur la période 2015-2020.

###### États-Unis

Le Groupe estime que le marché de la restauration de concession en aéroports aux États-Unis a maintenu une croissance positive malgré un contexte économique incertain depuis 2008. Le Groupe estime qu'en 2015, le chiffre d'affaires total généré par le marché de la restauration de concessions d'aéroports aux États-Unis a atteint 3,9 milliards d'euros. Sur la base d'études réalisées par des organismes externes à la demande du Groupe, celui-ci estime que le marché de la restauration de concessions en aéroports aux États-Unis pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 6,0 % et 6,5 % sur la période 2015-2020.



**b) Le marché autoroutes****France**

Le marché français de la restauration de concession sur autoroutes a légèrement décliné en 2015 (-0,4 % en valeur) pour atteindre 406,3 millions d'euros (source : Gira, hors distribution automatique), alors que le trafic a augmenté de 2,8 %, ce qui s'explique par une attention aux dépenses plus grande de la part des voyageurs. Néanmoins après une baisse annuelle moyenne de 1,4 % entre 2012 et 2015, le Groupe estime que le marché pourrait croître de 1,5 % par an d'ici 2017.

**Italie**

Le Groupe estime que le marché italien de la restauration de concession sur autoroutes est resté stable à 1,1 milliard d'euros en 2015. Le trafic autoroutier italien a diminué de près de 10,5 % depuis la crise de 2007, mais a néanmoins, connu une légère reprise en 2014 (+0,9 %).

**Espagne**

Depuis 2007, les difficultés économiques conjoncturelles ont entraîné la contraction du marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes. Sur la base d'études externes commandées par le Groupe, celui-ci estime qu'en 2015, le chiffre d'affaires généré par le marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes représentait 156 millions d'euros. Le Groupe estime que le marché espagnol de la restauration de concession sur autoroutes pourrait augmenter à un taux annuel moyen compris entre 1,5 et 2 % d'ici 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 611 millions de dollars en 2015. Le Groupe estime que le marché de la restauration de concession sur autoroutes aux États-Unis devrait croître dans les années à venir à un rythme moyen de près de 3 % par an.

**c) Le marché gares, ville & loisirs****France**

De même que pour d'autres secteurs du marché de la restauration de concession en France, le Groupe estime que le marché de la restauration de concession du marché ville et loisirs en France a été stable au cours des dernières années. Après une croissance moyenne annuelle de 2,4 % de 2008 à 2014, le marché a ralenti avec une croissance de 0,6 % en 2015 pour un chiffre d'affaires de 347 millions

d'euros. Ce ralentissement est notamment dû à une baisse du trafic TGV (-0,7 %). Si le Groupe anticipe une légère augmentation en volume d'ici à 2017 (0,2 % en moyenne), la modernisation d'un certain nombre de gares, le renouvellement des concepts avec des enseignes spécifiques ou urbaines devraient entraîner une hausse en valeur du marché de près de 1,5 % en moyenne annuelle d'ici 2017 (source : Gira).

Dans le même temps, le chiffre d'affaires des concessions externalisées de restauration et de boissons au sein des villages de vacances et parcs de loisirs est resté stable en 2015, avec une légère baisse de 0,3 % à 660 millions d'euros.

**Espagne**

Le chiffre d'affaires généré par la restauration de concession en gare est estimé à 69 millions d'euros en 2015 (source étude externe commandée par le Groupe). Si le trafic passager continue de diminuer (-2,9 % en moyenne annuelle entre 2011 et 2015), le trafic des trains à grande vitesse croît significativement (+12,8 % en moyenne annuelle sur la même période). Le Groupe estime donc que le marché de la restauration de concession en gares devrait croître de 4,5 % en moyenne annuelle entre 2016 et 2020 (source : Gira).

**1.5.4.4 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 2015, avec une part de marché d'environ 60 % du marché français de la restauration de concession du marché aéroports, de près de 70 % du marché français des autoroutes et environ 35 % du marché français de la restauration de concession en gares. Le Groupe considère que le marché français est en général très concentré, les trois principaux exploitants de concessions sur les marchés aéroports, autoroutes et gares représentant respectivement environ 89 %, 82 % et 75 % du chiffre d'affaires total généré dans ces secteurs d'activité. Les principaux concurrents du Groupe sur chacun de ces marchés sont Autogrill et SSP. Depuis peu, le marché aéroports et le marché gares ont vu l'apparition d'un nouvel acteur avec le repositionnement de Relay.

**b) Espagne**

En Espagne, le Groupe opère dans 18 aéroports et sur 40 aires d'autoroutes. Le Groupe estime qu'il est le principal fournisseur de restauration de concession en Espagne sur la base du chiffre d'affaires 2015, avec une part de marché d'environ 45,5 % du marché de la restauration de concessions aéroports, une part de marché d'environ 39,5 % du marché de la restauration de concessions autoroutes et une part de marché d'environ 30 % du marché de la restauration de concession en gares. Le marché espagnol est très concentré. Le Groupe estime en effet que sur les marchés de la restauration de concession en aéroports, sur autoroutes et en gares en Espagne, les deux premiers opérateurs ont représenté respectivement environ 69 %, 54 % et 57 % du chiffre d'affaires 2014. Les principaux concurrents du Groupe sont Autogrill (sur le marché de la restauration de concession en gares et 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 concessions sur autoroutes est caractérisé par sa forte concentration, les trois premiers opérateurs représentant 90 % du marché en 2014. Cependant, le marché n'a cessé de s'ouvrir à un nombre croissant d'opérateurs au cours des dernières années suite à sa libéralisation. En aéroport, le Groupe est le premier exploitant de concessions de restauration sur la base du chiffre d'affaires 2015, avec une part de marché estimée à 34 % du marché aéroports en Italie. Les concurrents du Groupe sont Autogrill (sur les marchés autoroutes et aéroports), Chef Express (aéroports et autoroutes), ainsi que des entreprises de moindre taille, telles que Cremonini, Airest et Sarni. Sur le marché autoroutes, le Groupe estime être le troisième exploitant de concession de restauration et de boissons sur la base du chiffre d'affaires 2013, avec une part de marché estimée à un peu plus de 5 % du marché.

**d) États-Unis**

Sur 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 (principalement sur le marché aéroports) ou OTG (aéroports). Aux États-Unis, le Groupe estime être le sixième acteur du marché aéroports en restauration de concessions et le deuxième opérateur sur le marché autoroutes.

**1.5.4.2 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 leurs capacité et désir de dépenser. Lorsque le contexte économique est difficile, le marché de la concession est affecté par les réductions des dépenses opérées par les entreprises et les ménages. Toutefois, alors que la reprise économique globale se poursuit lentement, le Groupe estime que les dépenses de voyage et de loisirs vont augmenter, relançant à la hausse le trafic passagers et le chiffre d'affaires. Par exemple, le trafic autoroutier a augmenté de 4 % en Espagne entre janvier 2013 et janvier 2014 (source : Abertis) et le trafic passager dans les aéroports de 3 % sur la même période (source : ACI). La tendance engagée en 2013 vers une stabilisation voire une diminution du prix des carburants aux États-Unis devrait permettre au trafic autoroutier de retrouver le chemin de

la croissance. Le trafic ferroviaire devrait, lui, continuer à bénéficier du développement des lignes à grande vitesse.

## 1.5.5 L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

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

### 1.5.5.1 Réglementation applicable en matière de sécurité alimentaire

La sécurité alimentaire est un aspect fondamental de l'activité du Groupe en tant que prestataire de services de restauration. Servir une alimentation saine, préparée et distribuée conformément à la réglementation en vigueur est une exigence absolue pour le Groupe à l'égard de ses clients et constitue une base essentielle de la confiance qu'ils lui accordent. Dans le cadre des activités de restauration collective et de concession, et dans chaque pays où il opère, le Groupe est soumis à différentes normes en matière de sécurité alimentaire, d'hygiène et de standards de nutrition, qu'elles soient locales, nationales, ou européennes, pour les activités exercées dans des pays membres de l'UE. Le Groupe a mis en place de nombreuses mesures afin de s'assurer de la conformité de ses activités aux réglementations applicables en matière de sécurité alimentaire. Le Groupe a, par exemple, mis en place un programme de formation certifié pour ses employés, notamment dans les domaines de la sécurité alimentaire, la prévention des contaminations, la préparation, le stockage et l'entretien des installations.

#### 1.5.5.1.1 Sécurité alimentaire et hygiène

##### a) Union européenne

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

Ce Paquet Hygiène est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Pour les activités de restauration, le Groupe est soumis à quatre textes du Paquet Hygiène : trois règlements, le règlement (CE) n° 178/2002, le règlement (CE) n°

852/2004 et le règlement (CE) n° 853/2004 et un règlement d'application : le règlement (CE) n° 2073/2005.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **b) France**

En France, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses) a été créée le 1<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 l'Arrêté du 21 décembre 2009 précisant les températures de conservation des produits d'origine animale et les dispositions particulières applicables aux établissements de restauration collective (plats témoins, obligation de déclaration auprès des services officiels des suspicions de TIAC (toxi-infection alimentaire collective), la gestion des invendus...). Ainsi que l'arrêté du 8 octobre 2013 complétant l'arrêté du 21 décembre 2009 pour les denrées autres que d'origine animale.

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

#### **c) Italie**

En Italie, le Comité national pour la sécurité alimentaire (*Comitato nazionale per la sicurezza alimentare*), est investi d'une mission consultative en matière de sécurité alimentaire tout au long de la filière alimentaire : de la production à la transformation, au stockage, au transport, jusqu'à la commercialisation. Il est compétent pour tous produits et additifs alimentaires. La réglementation italienne en matière de sécurité alimentaire intègre les standards prévus par la réglementation européenne correspondante. Outre la législation nationale 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 les Autorités locales pour la santé (*Aziende Sanitarie Locali*) qui disposent de pouvoirs d'inspection et la division militaire pour la protection de la santé (*Nucleo Anti Sofisticazioni*).

#### **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 ne soit plus

tenu d'obtenir des autorisations spécifiques pour exercer son activité d'exploitant du secteur alimentaire en Espagne depuis l'entrée en vigueur du décret royal 3484/2000 de décembre 2000, il est néanmoins soumis au respect de règles spécifiques en matière d'hygiène pour la réalisation des plats préparés, et au respect d'exigences visant à garantir que les manutentionnaires de denrées alimentaires soient encadrés et disposent d'instructions en matière d'hygiène alimentaire adaptées à leur activité professionnelle. Outre la législation et la réglementation nationale en matière de sécurité alimentaire, le Groupe est également soumis à des obligations spécifiques dans le cadre des réglementations locales applicables dans les régions autonomes d'Espagne dans lesquelles il est implanté.

#### e) Royaume-Uni

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

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

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

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

Au Royaume-Uni, la FSA, le FSS et les autorités locales travaillent en collaboration pour mettre en place deux systèmes de notation de la sécurité alimentaire : le *Food Hygiene Rating System* « FHRS » en Angleterre, au Pays de Galles et en Irlande du Nord et le *Food Hygiene Information Scheme* « FHIS » en 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.

#### f) 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.

#### g) Etats-Unis

Aux États-Unis, la réglementation en matière de sécurité alimentaire est élaborée au niveau fédéral et au niveau de chaque État. Au niveau fédéral, l'autorité principale en matière de sécurité alimentaire est l'agence américaine chargée du contrôle des produits alimentaires et des médicaments (*Food and Drug Administration* ou « FDA »). La FDA régit toutes les denrées alimentaires et les ingrédients alimentaires mis en vente ou mis en circulation entre les États, à l'exception de la viande, la volaille et de certaines catégories de produits transformés

à base d'œuf qui sont réglementés par le ministère américain de l'Agriculture (*US Department of Agriculture*). Le Groupe veille à se conformer à la réglementation. Il a mandaté, dans ce cadre, une société indépendante d'audit sanitaire pour vérifier ses installations. Une formation certifiée en matière de sécurité alimentaire est nécessaire à tous les exploitants. Une société indépendante nationale réalise des interventions phytosanitaires et des inspections.

#### 1.5.5.1.2 Étiquetage des denrées alimentaires

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

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

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

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

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

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

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

Ainsi en France, par exemple, depuis le 1<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 et le décret n°2002-1465 en date du 17 décembre 2002 régit l'étiquetage des viandes bovines.

#### 1.5.5.1.3 Autres réglementations applicables au secteur alimentaire

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

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

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

#### 1.5.5.2 Réglementation applicable en matière de droit du travail

La réglementation applicable en matière de droit du travail a un impact significatif sur l'activité du Groupe en raison de ses effectifs importants, qui, au 30 septembre 2016, s'élevaient à environ 120 000 collaborateurs. Une partie importante des effectifs du Groupe est localisée en France, en Italie et en Espagne, les employés français représentant un peu moins de la moitié des effectifs. Par conséquent, l'activité du Groupe est

particulièrement impactée par la réglementation du travail en France, en Italie et en Espagne.

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

#### **1.5.5.2.1 Réglementation régissant le contrat de travail**

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

#### **1.5.5.2.2 Conventions collectives**

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

Le champ d'application de chaque convention collective nationale est défini par référence à un secteur d'activité ou un type d'activité considéré. Ainsi, la convention collective applicable à une entreprise dépend de l'activité principale qu'elle exerce. Considérant l'étendue des services proposés par le Groupe, allant des services de

restauration divers à la gestion d'installations, différentes conventions collectives lui sont applicables. Les termes d'une convention collective peuvent varier significativement en fonction des activités. En conséquence, dans un même pays, le Groupe peut avoir des responsabilités différentes envers les catégories de salariés selon l'activité qu'ils exercent.

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

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

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

Au 30 septembre 2016, un peu moins de la moitié des effectifs du Groupe était employée à temps partiel. L'emploi de salariés à temps partiel est soumis à une réglementation spécifique dans certains pays dans lesquels le Groupe exerce son activité. Par exemple, en France, les contrats de travail à temps partiel doivent contenir certaines dispositions impératives, telles que le nombre d'heures de travail par semaine ou par mois, les modalités de communication par écrit au salarié des horaires de travail par semaine ou par mois et le nombre maximum d'heures supplémentaires que peut effectuer le salarié par mois. Une société qui ne se conforme pas à la réglementation sur l'emploi à temps partiel risque une requalification du contrat à temps partiel en contrat à temps plein, ainsi que le paiement d'arriérés et de dommages et intérêts.

Le travail temporaire est également soumis à certaines restrictions. Par exemple, en France, l'employeur qui souhaite recourir à des emplois non permanents peut soit (i) employer un salarié en contrat à durée déterminée soit (ii) employer un travailleur intérimaire par le biais d'une



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

#### 1.5.5.2.4 La représentation des salariés

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

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

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

##### b) Les comités d'entreprise

Conformément à la réglementation européenne, le Groupe dispose d'un comité d'entreprise au niveau européen qui constitue un forum de discussion entre les délégués du personnel et les membres de la direction du Groupe. Le droit de l'UE dispose qu'une société qui (i) a des filiales dans au moins deux États membres de l'UE, (ii) emploie au moins 1 000 travailleurs dans les États membres de l'UE ou les États de l'espace économique européen (EEE) et (iii)

emploie au moins 150 travailleurs dans au moins deux États membres de l'UE, a l'obligation d'instituer un comité d'entreprise européen (« CEE »). Le CEE rassemble les délégués du personnel des différents pays européens dans lesquels une société multinationale exerce son activité. Au cours des réunions du CEE, les délégués du personnel sont informés et/ou consultés sur les questions de nature transnationale et concernant les salariés du Groupe.

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

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

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

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

Toutefois, les sociétés holding, dont l'activité principale est d'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 seront pas soumises à la mesure si les organes de gouvernance de ses filiales comprennent des

représentants des salariés (articles L 225-27-1, I et L 225-79-2, I modifiés du code de commerce).

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

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

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

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

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

#### **d) Santé et sécurité au travail**

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

## 1.6 ELIOR GROUP EN BOURSE

### 1.6.1 COMMUNICATION FINANCIÈRE ET RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

#### 1.6.1.1 Préparation de la communication financière

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

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

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

Le président-directeur général, le directeur financier et la directrice des relations investisseurs sont les porteparoles 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.

#### 1.6.1.3 Des contacts réguliers

Afin de maintenir un contact permanent avec les actionnaires et l'ensemble de la communauté financière, des rencontres sont régulièrement organisées tout au long de l'année. 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 24 septembre 2015, le président-directeur général a présenté le plan stratégique du Groupe pour 2016-2020.

Le 11 décembre 2015, le président-directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence de presse au cours de laquelle ils ont présenté les résultats de l'exercice 2014-2015 et ont répondu aux questions de la communauté financière.

Les 26 février et 27 mai 2016, le président-directeur général et le directeur financier du Groupe ont tenu une conférence téléphonique au cours de laquelle ils ont présenté les résultats des 1<sup>er</sup> trimestre et 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice écoulé et ont répondu aux questions de la communauté financière. Afin de répondre aux exigences d'accessibilité et d'égalité de l'information, le webcast audio de cette rencontre est disponible sur le site internet de la Société.

Le 9 décembre 2016, le président-directeur général 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.

L'assemblée générale est le moment privilégié de dialogue entre les actionnaires et la Société. Elle fait l'objet d'une publication spécifique par avis officiels dans la presse et au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO). La brochure de convocation à l'assemblée générale est disponible sur le site internet 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 président-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.

#### 1.6.1.4 Une information en continu

Elior Group, dans un souci de transparence de l'information, a créé 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 sur le chiffre d'affaires, rapports financiers.

Le cours de bourse est également disponible en direct.

De plus, les documents légaux sont consultables au siège social d'Elior 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 2016-2017

9 décembre 2016	Publication des résultats consolidés annuels 2016
27 janvier 2017	Publication du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2017
10 mars 2017	Assemblée générale 2017
30 mai 2017	Publication des résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2017
28 juillet 2017	Publication du chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2017
6 décembre 2017	Publication des résultats consolidés annuels 2017

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

#### Direction relations investisseurs

Marie de Scorbiac

+33 (0)1.71.06.70.13

marie.descorbiac@eliorgroup.com

#### Titres au nominatif

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

BNP Paribas Securities Services

Grands Moulins de Pantin

9 rue du débarcadère

93761 PANTIN Cedex

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

## 1.6.2 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.

L'action Elior Group depuis son introduction en bourse :

	Nombre de titres échangés	Dernier cours du mois (en €)	Plus haut cours du mois (en €)	Plus bas cours du mois (en €)
juin 2014 <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

(<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 2016
Nombre moyen d'actions pondéré (en millions)	172,45
Résultat net part du Groupe (en millions €)	135,3
Résultat net part du Groupe par action (en €)	0,78
Dividende net par titre afférent à l'exercice (en €)	0,42

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale du 10 mars 2017 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 0,42 euro par action.

# 2

## RESPONSABILITE DE L'ENTREPRISE

<b>2.1</b>	<b>Contexte et enjeux</b>	<b>56</b>		
2.1.1	Stratégie RSE d'Elior Group : the Elior Group Foodprint Plan	56		
2.1.2	Membre du Global Compact des Nations unies	57		
2.1.3	Cartographie des parties prenantes et schéma de répartition de la valeur	58		
2.1.4	L'analyse de matérialité	58		
2.1.5	Nos enjeux de durabilité au sein de la chaîne de valeur	60		
2.1.6	Elior Group restaurateur officiel de la COP21 : une restauration responsable pour répondre aux enjeux du changement climatique	61		
2.1.7	Focus sur les Awards	62		
<b>2.2</b>	<b>Gouvernance de la RSE</b>	<b>63</b>		
2.2.1	L'équipe en charge du pilotage de la stratégie RSE	63		
2.2.2	L'éthique au sein d'Elior Group	63		
2.2.2.1	Un cadre d'action pour toutes les entités d'Elior Group : les Principes d'Éthique	63		
2.2.2.2	Les démarches engagées des filiales	63		
<b>2.3</b>	<b>Healthy choices</b>	<b>65</b>		
2.3.1	Être des leaders en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire	65		
2.3.1.1	Une organisation rigoureuse et des contrôles réguliers pour garantir la sécurité des produits	65		
2.3.1.2	Une sélection rigoureuse des fournisseurs et des produits	66		
2.3.2	Innover et proposer des choix sains et équilibrés	66		
2.3.2.1	Une offre nutritionnelle saine adaptée à tous publics	67		
2.3.2.2	Une offre nutritionnelle saine, équilibrée et savoureuse adaptée à des publics spécifiques	67		
2.3.3	Sensibiliser les convives à l'importance de manger sainement	68		
2.3.3.1	Une communication nutritionnelle et une éducation alimentaire à destination des convives	68		
2.3.3.2	A l'écoute de la satisfaction et du bien-être de ses convives	68		
<b>2.4</b>	<b>Sustainable ingredients</b>	<b>70</b>		
2.4.1	Forger des relations durables avec les fournisseurs pour une qualité optimale	70		
2.4.2	Construire une chaîne d'approvisionnement durable	71		
2.4.2.1	Des produits locaux et de saison issus d'une agriculture responsable	71		
2.4.2.2	Des ressources halieutiques issues d'une pêche responsable	72		
2.4.2.3	Bien-être animal	72		
2.4.2.4	L'huile de palme	72		
2.4.2.5	Notre démarche dans les achats non-alimentaires	73		
<b>2.5</b>	<b>Circular model</b>	<b>74</b>		
2.5.1	Réduire notre empreinte environnementale	74		
2.5.1.1	Des économies d'énergie	74		
2.5.1.2	Des économies d'eau	75		
2.5.1.3	Une gestion optimisée des déchets : prévention, tri et valorisation	75		
2.5.1.4	Lutte contre le gaspillage alimentaire	76		
2.5.1.5	Une réduction des émissions de polluants	77		
2.5.2	Innover et développer des partenariats pour contribuer à une économie circulaire	78		

2.5.3	Partager les bonnes pratiques durables avec les fournisseurs et les clients	78	2.6.4.2	En promouvant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes	84
<b>2.6</b>	<b>Thriving people and communities</b>	<b>79</b>	2.6.4.3	Politique d'insertion des personnes en situation de handicap	85
2.6.1	Chiffres clés sur les effectifs	79	2.6.4.4	Politique de professionnalisation des publics vulnérables au sein du Groupe	86
2.6.2	Garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs	80	2.6.5	Contribuer au développement des communautés locales	86
2.6.3	Développer les compétences de nos collaborateurs pour encourager la promotion interne	81	<b>2.7</b>	<b>Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes</b>	<b>87</b>
2.6.3.1	En développant un dialogue permanent avec les collaborateurs	81	2.7.1	Tableau des indicateurs publiés	87
2.6.3.2	En proposant des actions de développement des compétences	82	2.7.1.1	Périmètre de suivi	93
2.6.3.3	La mobilité interne	82	2.7.1.2	Organisation de la collecte des données	94
2.6.3.4	Politique de rémunération	83	2.7.2	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	97
2.6.4	S'élever contre la discrimination	84			
2.6.4.1	Recrutement : des pratiques responsables	84			



# 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 quinze pays, avec plus de quatre 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 lance 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 Objectifs de Développement Durable 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 Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été adoptés en septembre 2015 par l'Organisation des Nations unies. Dans le but de répondre aux défis actuels, les Etats 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 4 objectifs en lien avec son métier de restauration : les Objectifs de Développement Durable 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

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 se structure autour de quatre piliers :

1. **Healthy choices** : aider nos convives à préserver leur santé en leur proposant des choix sains et à travers des actions de sensibilisation ;
2. **Sustainable ingredients** : utiliser des ingrédients plus responsables en optimisant nos approvisionnements ;
3. **A circular model** : lutter contre le gaspillage (alimentaire ou autre) grâce à l'innovation et aux partenariats, et contribuer à une économie circulaire ;
4. **Thriving people and communities** : 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 en matière de durabilité, qui seront atteints à horizon 2025 :

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

**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.

Les premières priorités seront annoncées au cours de l'année 2017. Elior Group présentera en 2018 son plan d'actions et les premiers indicateurs de pilotage.

### 2.1.2 MEMBRE DU GLOBAL COMPACT DES NATIONS UNIES

Particulièrement attentif à sa responsabilité sociétale, Elior Group est adhérent du 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 réalisées dans le cadre de cette adhésion sont devenues des vecteurs d'information qui nous ont permis de sensibiliser nos parties prenantes aux efforts accomplis sur des projets RSE de long terme.

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.

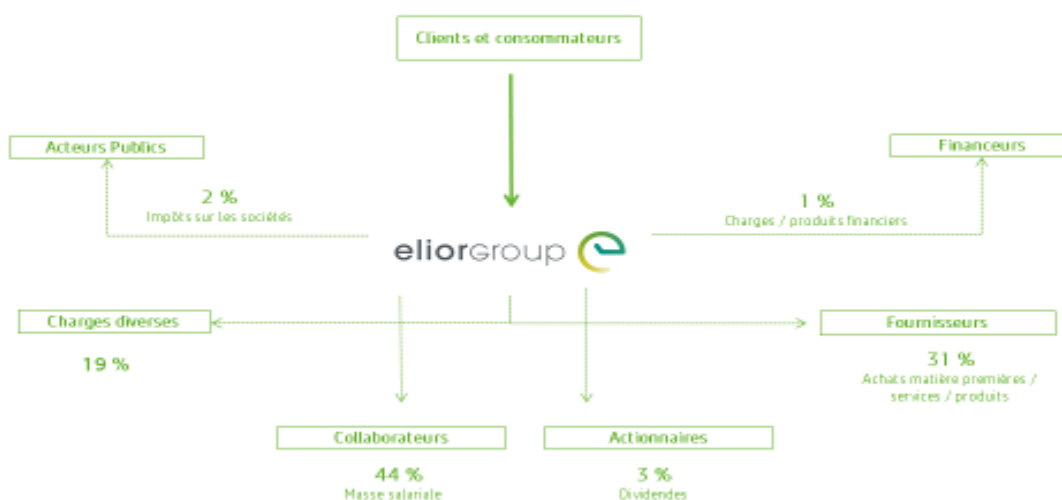
En 2016, Elior Group a été classé au plus haut niveau (« Advanced ») par le Global Compact des Nations unies. Cette distinction est réservée aux entreprises qui ont adopté un large éventail de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de gestion du développement durable.



### 2.1.3 CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES ET SCHEMA DE REPARTITION DE LA VALEUR

Le chiffre d'affaires du Groupe, de 5 896 millions d'euros sur l'année fiscale 2015-2016, 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 sociale 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 ;
- **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 3 phases :

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

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

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

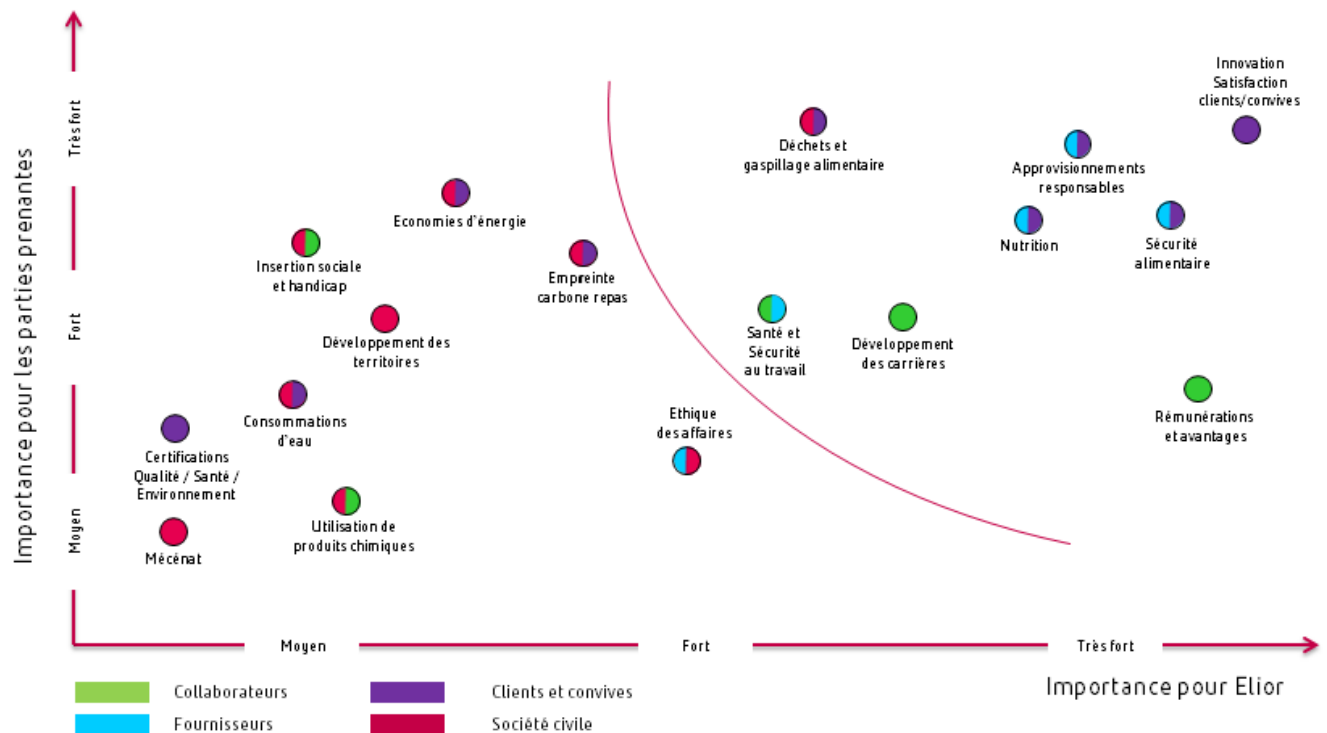
Le Groupe a mené plusieurs entretiens internes (auprès des correspondants RSE des différents marchés sur lesquels opère l'entreprise) et externes (auprès de clients,

de représentants de la société civile ou d'analystes financiers). L'analyse des enjeux financiers associés a permis de compléter cette démarche et d'évaluer, pour chacun des enjeux, l'importance qu'il revêt pour l'entreprise et pour les parties prenantes.

### 3. Synthèse des évaluations

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

Matrice de matérialité Elior Group

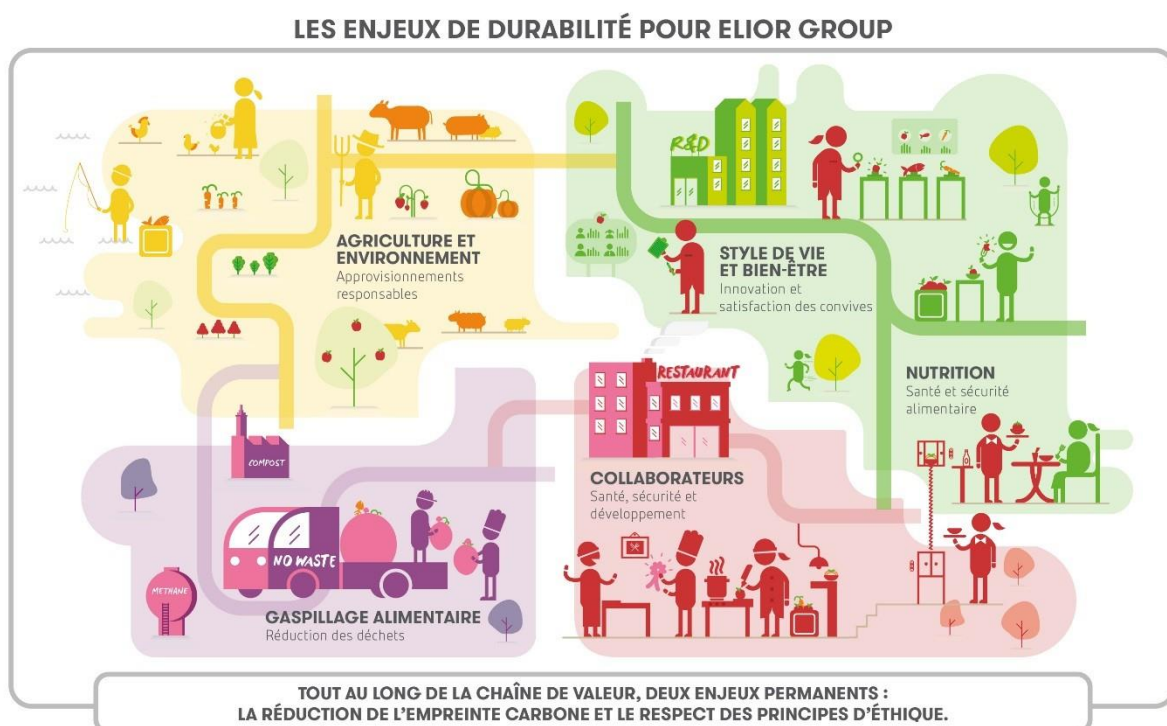


#### 2.1.5 NOS ENJEUX DE DURABILITÉ AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Nos enjeux de durabilité présentés ci-dessous sont issus des résultats de l'analyse de matérialité réalisée en 2015. Nous avons choisi de nous consacrer en priorité aux 4 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 ;

- **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 sociale 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 sociétaux (modes de production, proximité, etc.) ;
- l'établissement d'une relation durable avec nos fournisseurs ;
- l'optimisation de la logistique visant à réduire les émissions polluantes.

#### 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.

#### 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 RESTAURATEUR OFFICIEL DE LA COP21 : UNE RESTAURATION RESPONSABLE POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Plus grand événement diplomatique jamais organisé par la France, la 21<sup>ème</sup> Conférence des Nations unies sur les changements climatiques (ou COP21) a représenté un défi opérationnel pour les équipes d'Elior Group. Afin de répondre au très haut degré d'exigence des organisateurs et accueillir les 45 000 participants quotidiens dans les meilleures conditions, Elior Group s'est appuyé sur ses cuisines centrales de Gonesse et de Goussainville. Le Groupe a également fait appel à plus de 300 collaborateurs pour assurer un service optimal tout au long de l'évènement.

Du 30 novembre au 11 décembre 2015, avec une mobilisation exceptionnelle de ses équipes, le groupe Elior a assuré la restauration des 45 000 participants quotidiens sur le site de Paris-Le Bourget. Pour cet évènement international majeur, Elior Group a conçu des offres de restauration variées, alliant plaisir, saveur et proximité. Le



Groupe a témoigné de son engagement en faveur de l'environnement avec des approvisionnements responsables et avec des collaborateurs sensibilisés et formés aux enjeux du changement climatique et à la lutte contre le gaspillage alimentaire. Pendant les 18 mois qui précédaient l'évènement, Elior Group s'est soigneusement préparé en formant ses équipes au développement durable et au changement climatique, enjeu des négociations. Dans le respect de la charte de

*Une trentaine d'espaces de restauration accessibles de 5h à 22h et un self ouvert 24/24*

restauration imposée par la COP21, Elior Group a conçu une offre responsable autour de pratiques bonnes pour la planète :

- la réduction de l'empreinte carbone : les approvisionnements privilégiaient les circuits courts et les producteurs locaux d'Île-de-France (33 % de produits locaux, 20 % de produits bio venant à 95 % de France) ;
- un choix de produits responsables : 100 % des poissons étaient issus de pêcheries durables ; les produits utilisés étaient sans OGM, bio (ex : 100 % des entrées servies), labellisés ou issus du commerce

équitable (ex : 100 % du café servi était équitable) ; 45 % de la viande rouge était certifiée Bleu-Blanc-Cœur et 40 % était labellisée Label rouge ;

- un vaste dispositif de tri des déchets et un objectif zéro plastique : les emballages étaient réduits au maximum et la priorité a été donnée aux contenants biodégradables ;
- les gobelets jetables ont été supprimés au profit d'éco-cups réutilisables ;
- l'ensemble des invendus ont été redistribués aux associations caritatives de la région via l'association le Chaînon Manquant (1 350 kg d'aliments invendus collectés et redistribués pour 2 700 repas).

À travers sa prestation de service, Elior Group a contribué à l'obtention de la certification ISO 20121 « évènement durable » par les organisateurs de la COP21. Cette norme internationale vise à aider les organisateurs d'évènements à développer des manifestations dans le respect des trois dimensions du développement durable : environnementale, sociale et économique. La norme ISO certifie le système de management responsable et permet d'intégrer le développement durable à chaque étape de la préparation et tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Elle est utile aux organisateurs, aux prestataires de services, aux partenaires et aux participants. Cette certification réalisée par le bureau Veritas est inédite pour un évènement de cette ampleur : c'est la première fois qu'une conférence étatique et onusienne sur le climat est certifiée par la norme ISO 20121.

La qualité de cet évènement a été saluée par le Secrétaire Général de la COP 21 :

« Je trouve que vous avez répondu très précisément et très justement à l'attente des délégués qui ont tous manifesté une grande satisfaction. Vous avez été des ambassadeurs de la gastronomie française tout en l'interprétant pour une clientèle très difficile car très diversifiée. J'ai vu grâce à vous des gens heureux à la COP et c'est très satisfaisant, c'est ce que nous souhaitions. »

Pierre-Henri Guignard  
Secrétaire général chargé de la préparation et de l'organisation de la COP21

#### 2.1.7 FOCUS SUR LES AWARDS

##### **ECOVADIS - Niveau Gold**

Elior Services (Juin 2016) et Elior Entreprises (Décembre 2015) ont intégré le cercle fermé 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'ordre 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).

##### **Prix spécial du Jury des ressources humaines de l'ANDRH et Michael Page**

##### **Trophée National de l'Entreprise Citoyenne**

L'Alsacienne de Restauration - filiale de restauration collective du groupe Elior - est pilote depuis trois ans en Alsace du programme d'intégration de jeunes issus de milieux sensibles « 100 chances 100 emplois ». Une soixantaine de jeunes ont déjà bénéficié de ce programme, et certains d'entre eux sont maintenant en CDI, CDD ou en apprentissage. À ce titre, l'Alsacienne de Restauration s'est vue décerner le « Prix spécial du Jury » des ressources humaines Michael Page ANDRH (Association nationale des DRH) pour la région Grand Est, ainsi que le Trophée National de l'Entreprise Citoyenne (catégorie « Prix Equipiers » grandes entreprises). Deux récompenses qui viennent saluer l'engagement sociétal d'Elior Group.

## 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 Président-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 politique 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 est chargée de contribuer à définir et mettre en œuvre un plan d'actions adapté à leur marché et leur activité, 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 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 2015-2016, 86,7 % 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 2015.

#### 2.2.2.2 Les démarches engagées des filiales

La Direction de l'Audit Interne Groupe coordonne et anime le déploiement des principes d'éthique Elior Group dans le respect de la législation applicable et en intégrant les dispositifs similaires déjà mis en place au sein des entités opérationnelles. Ce déploiement sera finalisé d'ici à la fin de l'exercice 2017.



## 2 Responsabilité sociale de l'entreprise

### Gouvernance de la RSE

En effet, les Principes d'Éthique ont été diffusés aux Directeurs Généraux qui ont la charge de les déployer en 2016 auprès de chaque collaborateur du Groupe, quels que soient son niveau hiérarchique et ses fonctions.

Les filiales qui disposent d'un Code d'éthique modifieront, si nécessaire, son contenu en 2016-2017 afin d'y intégrer les Principes d'Éthique Elior Group, comme par exemple en restauration de concession chez Areas en Espagne, au Portugal, aux Etats-Unis et au Mexique.

Elior UK a mis en place, depuis 2011, un dispositif de lutte contre la corruption en conformité avec la réglementation Bribery Act 2010. Ce dispositif se décline 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 UK 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 empêcher ce fléau.

En Italie, Elior a un comité éthique composé de membres internes (opération, juridique, audit et ressources

humaines) et externes au Groupe. 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.

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

## 2.3 HEALTHY CHOICES

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.

**100 % de nos convives seront à même de choisir des aliments sains et bons, d'ici 2025.**

### 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 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.

Le Groupe peut aujourd'hui se prévaloir de plus de 30 entités certifiées ISO 22000 à travers le monde, titre unique dans notre métier pour les activités support, qui marque la reconnaissance de l'efficacité de notre organisation en matière de management de la sécurité des denrées alimentaires. En France, le choix d'Elior de réunir la qualité et l'hygiène au sein d'une même direction constitue, par exemple, un réel atout pour relever le défi de la sécurité dans un monde en mouvement, à travers une gestion combinée de l'exigence de la qualité des produits et de la prévention des risques.

Pour prévenir les risques, le Groupe s'appuie sur un référentiel commun et des dispositifs de surveillance rigoureux. Tous les sites européens du Groupe appliquent la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) d'identification, d'analyse et de maîtrise des risques. Ces manuels sont de véritables référentiels qui intègrent l'expertise et l'expérience d'Elior 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 ». Il a été déployé en octobre 2015 sur l'ensemble des sites en France. Des relais dans les différents métiers permettent d'adapter les directives hygiène au plus près de leurs contraintes et à l'innovation permanente des concepts. En outre, plusieurs sites sont certifiés ISO 9001 pour le management de la qualité.

Elior Services organise de son côté, dans le cadre de ses systèmes de management qualité, santé-sécurité et environnement, des formations techniques pour ses collaborateurs, réalisées par des équipes mobiles

d'hygiénistes en situation réelle, qui sont adaptées au site et au poste de travail, et tiennent ainsi compte du contexte et des attentes spécifiques des clients.

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

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

Le comité scientifique du Groupe en France est constitué d'experts indépendants (nutrition, pédiatrie, toxicologie, microbiologie...) associés aux équipes qualité et sécurité, et contribue à anticiper les risques et les évolutions réglementaires. Sur les conseils de ce comité, il a ainsi été établi des spécifications nutritionnelles visant à réduire la présence des acides gras trans dans les produits alimentaires servis dans les restaurants. En 2015, suite à la recommandation de ce comité, Elior a interdit les produits lessiviels contenant des éthers de glycol série E. En cas de crise sanitaire, le comité scientifique peut être mobilisé en urgence pour proposer des actions.

Aux Etats-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 bi-mensuelle 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.

### 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 végétaux 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 !

#### 2.3.1.2 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 opère donc une sélection rigoureuse de ses fournisseurs, qui est régulièrement actualisée au regard des évolutions réglementaires et de l'actualité scientifique. Les fournisseurs sont audités selon des grilles spécifiques qui diffèrent suivant la nature des produits et le type de fournisseur. Elles mettent l'accent sur les points clés de la maîtrise sanitaire des différents métiers (distributeur, industriel, artisan, abattoir-découpe, production laitière, importateur). L'audit se déroule sur la base d'un test de traçabilité complet, de la réception des matières premières à la distribution du produit fini chez Elior 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 2015-2016, 314 audits de fournisseurs ont permis à Elior Group de s'assurer du bon fonctionnement et de la qualité des produits délivrés pour le Groupe.

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

Dans l'optique de contribuer à l'amélioration des styles de vie, Areas aux Etats-Unis a collecté 50 000 dollars 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 de la Florida Turnpike - deuxième plus grande autoroute à péage américaine - a été élargie cette année 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.

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

Une meilleure nutrition est un des enjeux majeurs du 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.

489 experts en nutrition travaillent pour Elior Group en 2015-2016.

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

Afin de satisfaire les besoins de tous nos convives, nous veillons à développer avec nos diététiciens nutritionnistes des menus équilibrés et adaptés au profil de chaque public. La démarche «Equilibre» du marché entreprises met, par exemple, quotidiennement en avant un menu Equilibre recommandé par nos experts en nutrition. Ces menus sont élaborés à partir de recettes variées sélectionnées sur la base des critères du GEMRCN (Groupe d'Etude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition), avec des quantités en matières grasses et sucre maîtrisées. Cette démarche trouve son pendant en Italie, où Elior a développé deux nouveaux concepts dans son offre de restauration, Elior Più et SMART FOOD, qui visent chacun à proposer une offre alimentaire de qualité dans un cadre adapté, propice à la détente. Ces services se fondent à la fois sur une offre culinaire équilibrée, variée, et originale, ainsi que sur des solutions technologiques innovantes et interactives contribuant à créer un cadre optimal pour un service de qualité. 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. 20 % des concepts Elior ont d'ores et déjà adapté cette démarche au Royaume-Uni, Cette proportion tendra à augmenter au cours des prochaines années.

En 2015-2016, 75,9 % du chiffre d'affaires est réalisé dans les marchés ayant engagé une démarche nutrition ambitieuse.

Par ailleurs, le Groupe en France a pris des positions très strictes sur ses achats alimentaires, interdisant l'accès à nos restaurants aux produits étiquetés « organismes génétiquement modifiés » (OGM) et aux produits ionisés. Elior 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, qui défend une alimentation saine et équilibrée des animaux, à base de végétaux riches en oméga 3 (herbe, lin, luzerne, lupin...), pour améliorer la qualité nutritive des aliments et favoriser la biodiversité dans les champs. Le Groupe dispose désormais en France de plus de 80 références dans ses gammes achats, soit plus de 230 tonnes de produits proposés à ses convives sur l'ensemble de l'exercice.

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

### 2.3.2.2 Une offre nutritionnelle saine, équilibrée et savoureuse 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 (gériatre) en France. En 2016, Elior Santé 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 sur 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 Italie, Areas collabore avec l'association de coeliaques AIC (Associazione Italiana Celiachia) pour le projet Alimentazione Fuori Casa (L'alimentation en dehors de la maison). Dans le guide donné par l'« Associazione », le client peut trouver la liste des établissements proposant des produits sans gluten.

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

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

Aux Etats-Unis, Elior a lancé à travers sa marque A'viands le programme *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. Preferred Meals a lancé le concept *Serve & Learn Smart Line™* pour renforcer son programme 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 Enseignement sensibilise ses convives aux comportements alimentaires en déployant de nombreuses initiatives visant à améliorer leur connaissance des aliments et de leurs propriétés, à les informer sur la chaîne alimentaire et la provenance des produits, et à les responsabiliser sur le choix et la composition de leurs menus. Un atelier Petit-déjeunons ensemble a été créé pour sensibiliser les élèves à l'importance d'un petit-déjeuner équilibré.

La filiale ibérique de restauration collective du Groupe a édité et distribué plus de 85 000 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 de la petite Julie 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 nouvelle initiative de Seruniòn 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.

#### 2.3.3.2 A 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 2015-2016, 3 270 restaurants et points de vente ont fait l'objet d'au moins une enquête de satisfaction des convives en restauration collective.

L'année 2015 a été consacrée à l'implantation du programme Net Promoter Score (NPS) chez Areas en France. Areas a déployé un outil de mesure et de pilotage - le NPS - qui donne directement la parole à nos clients dans tous les pays où Areas est présent. Chacun de nos clients 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.

La direction clients et marketing opérationnel Areas 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 obtenant les meilleures notes moyennes à l'issue des quatre vagues d'audit.

## 2.4 SUSTAINABLES INGREDIENTS

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.

**10 de nos principales filières de produits répondront à nos critères d'approvisionnement durable et local d'ici 2025**

### 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 plus de 94,5 % des fournisseurs à fin septembre 2016 en France, cette charte leur demande de réduire leur empreinte environnementale, d'agir en tant qu'employeur responsable, notamment en respectant le droit des enfants et en condamnant le travail clandestin, d'être un fournisseur responsable et de réaliser un bilan de leurs actions de progrès (bilan RSE). Elle illustre l'importance que porte la direction des achats à ces sujets et renforce le partenariat qu'elle développe avec ses fournisseurs. Dans cette même optique, Elior a mis à disposition de ses fournisseurs une plateforme d'auto-évaluation et de contrôles sur les questions de la RSE, conçue par l'AFNOR et basée sur l'ISO 26000, qui permet au Groupe, au-delà de la vérification du respect de ses exigences, d'entretenir le dialogue et de valoriser les progrès en faveur du développement durable. À ce jour, cette évaluation concerne plus de 50 % du volume des achats.

Des initiatives locales sont néanmoins déjà en place, comme au Royaume-Uni, où 100 % des fournisseurs d'Elior ont signé leur charte achats responsables.

Elior Group prévoit d'harmoniser les pratiques des pays en publiant une charte d'achats responsables valable pour l'ensemble de ses entités en 2017.

94,5 % des fournisseurs Elior en France ont signé la charte des achats responsables Elior Group.

314 audits fournisseurs 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 2015, ce sont 804 000 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.

## 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 éco-systèmes et le climat.

Par ailleurs, nous considérons que nous avons un rôle d'éducation du marché. À l'occasion de la Semaine Européenne du Développement Durable 2016, nous avons ainsi sensibilisé nos parties prenantes à l'enjeu de la préservation de la biodiversité dans notre métier de restauration. Nous avons rappelé que pour comprendre et respecter la biodiversité, il est nécessaire d'élaborer une alimentation saine et équilibrée, et choisir un large éventail de produits.

Elior Group présentera en 2018 les filières de produits sur lesquelles l'ensemble de ses filiales se seront engagées à travailler d'ici 2025.

Lors de la Semaine Européenne du Développement Durable 2016, Elior a sensibilisé ses convives et collaborateurs à la biodiversité. Les abeilles jouant un rôle clé dans l'écosystème, Elior Entreprises a installé deux ruchers sur la Base de Défense de Creil, située au nord de Paris. L'installation a été suivie 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 les équipes Elior Group 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.

#### Produits bio

Nous développons depuis près de 16 ans en France, une démarche en matière d'achats de produits bio et locaux. En France par exemple, Elior est un des premiers opérateurs pour les produits bio en restauration scolaire.

En 2015-2016, 2 806 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 février 2016, Serunió en Espagne a inauguré les premières cuisines centrales espagnoles certifiées « plats 100 % bio ». Après 4 ans 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 centrale de Malaga est aujourd'hui en capacité de fournir à ses convives 14 plats 100 % bio, un chiffre appelé à augmenter rapidement. Ce site prépare quotidiennement 15 000 repas pour ses clients des marchés éducation et santé en restauration collective.

Par ailleurs, Elior s'est naturellement rapproché du Réseau Cocagne. Une démarche collaborative permet d'implanter des partenariats locaux associant des Jardins de Cocagne et des sites de restauration Elior. L'approvisionnement résulte ainsi d'une étroite collaboration entre le chef de cuisine et le directeur du jardin concerné pour analyser les besoins et planifier les cultures. Au-delà de la fourniture de fruits et légumes frais de proximité et issus de l'agriculture biologique, le partenariat revêt un autre enjeu majeur, celui de l'accès à l'emploi des personnes réinsérées au travers de leurs expériences dans les Jardins de Cocagne. En signant une charte de partenariat, les équipes locales d'Elior et de Jardins de Cocagne s'emploient à faire vivre cette dimension. En 2015-2016, le Groupe dispose de 6 jardins référencés.

#### 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



par la direction des achats de chaque pays, ce qui nous permet de sourcer des produits issus des productions nationales des pays dans lesquels Elior exploite des restaurants. Ainsi, Elior en France a proposé en fonction de la saisonnalité des productions : en décembre 2015, 97 tonnes de clémentines sous label IGP (Indication Géographique Protégée), 7,5 tonnes de Cantal Entre-Deux (AOP) et 350 tonnes de melon français entre juillet et septembre 2016.

**Elior a obtenu la Certification Ecocert de niveau 1** pour ses cuisines centrales de Rosny (pour 9 Restaurants scolaires du quartier des Lilas à Paris) et de Fresnes (pour 3 restaurants scolaires d'Issy-les-Moulineaux). 4 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.

Depuis 2006, Elior a mis en œuvre une démarche d'achats responsables visant à préserver la biodiversité marine et permettre à certains stocks d'espèces pêchées de se reconstituer. Le Groupe a, par exemple, totalement retiré de ses achats certaines espèces de poissons.

En France, Elior est membre fondateur de la Responsible Fishing Alliance et a cessé d'acheter certaines espèces de poissons menacées, comme le grenadier dès 2006 ou le thon rouge dès 2008, puis la lingue bleue, le sabre noir et la plupart des espèces de requins. 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 cancérigènes faisant l'objet de polémiques (dioxines et PCB).

Avec le comité scientifique Elior et un expert de la filière produits de la mer, le Groupe a également réalisé un guide qui recense les espèces à privilégier et celles qui sont menacées. Ce guide a été distribué aux gérants de restaurants.

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.

#### 2.4.2.3 Bien-être animal

Certaines conditions d'élevage intensives ont provoqué une prise de conscience globale sur le traitement des animaux d'élevage. Elior Group souhaite contribuer à la transition nécessaire de la profession et s'engagera progressivement sur certaines familles de produits avec un premier engagement qui sera rendu public début 2017. En 2018 seront publiées les actions que les entités du Groupe mèneront les années à venir.

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

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.

#### 2.4.2.4 L'huile de palme

La culture de l'huile de palme est liée à la déforestation massive dans les 2 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 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 processus de fabrication, le groupe Elior 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, le groupe Elior, en tant qu'acteur responsable, souhaite également soutenir la filière de l'huile de palme « durable » quant à 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.

Elior au Royaume-uni soutient la politique du gouvernement britannique qui incite 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.

### **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 privilégie deux grands

principes pour ses achats et aménagements, qui permettent de réduire l'impact environnemental global d'un produit ou d'une installation : l'éco-conception et le respect des référentiels de certifications environnementales. Concernant les emballages de produits, Elior s'appuie sur un travail mené en partenariat étroit avec ses fournisseurs et se concentre sur un choix préférentiel de matériaux recyclables, recyclés ou encore certifiés, garantissant la durabilité des filières utilisées, ainsi que sur des actions de sensibilisation permettant à la fois de réduire la consommation de ces matières et d'améliorer l'efficacité de leur utilisation. Cet engagement nous permet de réduire notre consommation de ressources naturelles non renouvelables, ainsi que notre production de déchets et les émissions de CO2 liées au transport.

Par exemple, plus de 3,7 millions de barquettes biodégradables ont été utilisées en 2015-2016 par les cuisines centrales d'Elior Enseignement en France.

## 2.5 CIRCULAR MODEL

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.

**100 % de nos déchets alimentaires seront valorisés d'ici 2025.**

### 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. Ce sont par exemple 100 % des sites d'Elior en Italie qui sont certifiés ISO 14001.

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 le cas échéant, par exemple, en menant des travaux d'insonorisation.

#### 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 une certaine consommation d'énergie : essentiellement de l'électricité, mais également du gaz, du fuel 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). Engagé, Elior Group cherche à limiter sa consommation d'énergie.

Afin de limiter son impact lié à la production d'énergie, Elior travaille depuis de nombreuses années à mettre en place des solutions plus respectueuses de l'environnement et à les recommander ensuite à ses clients. Le Groupe 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, en France, pour tous les sites concernés par la fin des tarifs réglementés de vente dont le Groupe assure la gestion des contrats d'électricité (soit les sites dont la puissance de raccordement est supérieure à 36 kVA), Elior a souscrit au contrat 100 % énergie renouvelable d'EDF. En souscrivant à cette offre, Elior soutient la transition énergétique. Ainsi, l'équivalent de 100 % des consommations d'électricité d'Elior en France est injecté sur le réseau sous forme d'électricité renouvelable. La plupart du temps, Elior réalise son activité dans les locaux de ses clients avec leur matériel. De ce fait, Elior peut suivre de manière fiable ses consommations d'énergie sur une partie de ses sites. Ainsi, les sites d'Elior en Italie, d'Elior Enseignement et Santé en France et Areas Europe du Nord ont consommé 102 012 523 KWH d'électricité.

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). De son côté, en décembre 2015, Elior au Royaume-Uni a réalisé son premier rapport sur ses consommations d'énergie en conformité avec l'Energy Savings Opportunity Scheme (ESOS) pour ses activités administratives. Le plan d'action de réduction de ses dépenses énergétiques, à réaliser au cours des 4 prochaines années, est en cours de définition.

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 Entreprises expérimente différentes solutions d'optimisation énergétique afin de proposer à ses clients des systèmes performants, en apportant des retours 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 nouvelle 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.

Peuvent également être cités les exemples des aires d'autoroutes comme celle de la Chaponne en France, qui est certifiée HQE®, et de l'aire de Pompano Service Plaza aux Etats-Unis, rénovée par Areas aux Etats-Unis en 2013 et répondant aux normes LEED. 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 Etats-Unis expose en Floride des créations de Xavier Cortada, célèbre pour ses oeuvres aux deux pôles de la Terre. Ses fresques murales nous interpellent sur les risques du changement climatique et de l'urbanisation croissante et nous invitent à développer un écosystème naturel. Cette collaboration originale permet de toucher un très large public au respect de l'environnement.

### 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.

Engagé, Elior Group cherche à limiter ses consommations d'eau et à préserver les cours d'eau des conséquences de ses activités. 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 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 économe 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.

102 012 523 m<sup>3</sup> d'eaux ont été consommés en 2015-2016 chez Elior en Italie et Elior Enseignement et Santé.

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 microfibrés (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). Economie 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 génératrices de déchets et le Groupe a positionné la gestion de ces déchets au cœur de ses priorités. Elior valorise de plus en plus ses déchets aussi bien en France qu'à l'international et dans tous ses domaines d'activité.

Elior 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 (arrêté du 27 juillet 2012).

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. Ergonomique pour les convives et le personnel, elle est modulable pour s'adapter à l'espace disponible.

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 exploités, Elior Entreprises compte près de 300 sites soumis à l'obligation de trier et valoriser les biodéchets conformément à la loi Grenelle II. Pour environ 30 % des sites, Elior Entreprises 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 direction, Elior Entreprises 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 Elior 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 de nos restaurants à Rennes, y compris ceux d'Elior Enseignement et Santé et d'Ansamble.

Sur tous nos sites, via l'affichage et/ou l'organisation de causeries, nous sensibilisons et formons nos équipes à la réduction des déchets à la source et au tri sélectif.

Les huiles alimentaires usagées (HAU) sont, quant à elles, valorisées sous la forme d'énergie renouvelable : après collecte, Elior les fait recycler en biocarburants, et en assure la traçabilité. Au Royaume-Uni, les huiles d'Elior sont transformées en biocarburants puis utilisées par son prestataire de logistique.

En 2015-2016, 86,5 % 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.

Areas en Espagne a poursuivi la collecte de déchets plastique en PET, en collaboration avec l'organisation Fontvella. Les volumes collectés et valorisés ont augmenté, atteignant 2,9 tonnes au cours de l'année 2015-2016 (en 2014-2015, 1,9 tonnes ont été collectées).

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.

#### 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.

Reprenant le principe du Doggy Bag encore peu développé en France, Elior a lancé la box anti-gaspi qui s'inscrit dans la politique du Groupe de lutte contre le gaspillage alimentaire. Développée avec la Mairie de Paris et l'association de professionnels du secteur (le Synhorcat), la box anti-gaspi donne la possibilité aux convives d'emporter chez eux la fin de leur repas.

### **La lutte contre le gaspillage passe tout d'abord par une meilleure adéquation du choix des recettes aux goûts et aux besoins des convives.**

Elior teste ainsi 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, en France, autour d'ateliers culinaires pour créer ou retravailler de nouvelles recettes et valider les animations culinaires autour de menus spécifiques. En 2015, 200 recettes d'Elior en milieu scolaire ont été testées par 1500 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 Enseignement évalue chaque jour sur quelques sites 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.

Elior Santé a effectué sur dix établissements de santé des diagnostics détaillés sur le gaspillage alimentaire. L'objectif est d'identifier les causes du gaspillage et 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.

Pendant le service de restauration, 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 pôle enseignement depuis 2010 permet de faire prendre conscience aux enfants de la quantité journalière gaspillée et de leur apprendre à consommer intelligemment. Cette sensibilisation, qui passe par la mise en place de kits Chasse au gaspillage et de fûts Chasse au gaspi pain et/ou eau, obtient d'excellents résultats (600 000 enfants formés depuis le début de l'opération).

A 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, les activités « parc expos » d'Areas Europe du Nord ont donné 2,7 tonnes de denrées alimentaires. De son côté, Elior Italie est associé depuis 2010 à la banque alimentaire SITICIBO.

### **2.5.1.5 Une réduction des émissions de polluants**

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.

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<sup>®</sup> spécialement adapté aux activités de restauration collective, de restauration de concession et de services. Ce calculateur permet à chaque gestionnaire de site d'identifier les principales sources de GES et d'accompagner ses clients dans leur réduction, en leur proposant des plans d'actions concertés. Une formation a permis d'accompagner le déploiement et l'utilisation de cet outil dans les différents marchés.

Un réseau d'une quarantaine d'experts internes en France réalise et suit les plans d'actions de ses sites. Le Groupe a aujourd'hui connaissance des principaux postes d'émission pour ses différentes activités et agit pour la réduction de leurs impacts. Cette démarche s'est renforcée en 2014 avec la souscription à la licence Prestataire Bilan Carbone<sup>®</sup> 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.CO2 par ETP. Afin de maîtriser ses émissions de gaz à effet de serre, Elior Services met progressivement en place des véhicules électriques.

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

Par ailleurs, plusieurs actions déployées dans le cadre de la politique d'achats responsables du Groupe contribuent à l'amélioration de l'empreinte carbone de ses activités. Parmi celles-ci figurent les différentes installations économes en énergie et le développement de l'approvisionnement local. En complément, d'autres actions phares permettent de contribuer à la réduction de nos émissions, telles que l'entretien d'un parc de véhicules écologiques (95 % de la flotte de véhicules de fonction et services en France émet moins de 130 g CO<sub>2</sub>/km), ou encore l'optimisation du remplissage et des tournées de ces véhicules.

En 2015-2016, 72,8 % des véhicules Elior Group sont éco-efficients.

Elior s'engage par ailleurs à limiter les pollutions diffuses liées à ses rejets aqueux. Pour ce faire, la branche Elior Services a recours dans ses différents modes opératoires à des techniques qui optimisent l'utilisation de l'eau et de la chimie : imprégnation, vapeur, microfibre, centrale de diffusion, etc. Ces procédés permettent de maîtriser les rejets d'eau usée. L'activité restauration de concession, de son côté, remplace progressivement les produits lessiviels par de l'eau électrolysée pour le nettoyage des surfaces et

des sanitaires. Ce procédé écologique est notamment utilisé sur l'aire d'autoroute de Francheville, sur l'A10. En France, cette activité exploitée par ailleurs 29 stations d'épuration sur des aires d'autoroutes, toutes mises en conformité par rapport aux exigences de la loi sur l'eau. Elior Entreprises et Elior Services ont débuté cette démarche cette année en déployant ce système sur plusieurs de leurs sites.

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

À l'occasion de la journée nationale de lutte contre le gaspillage alimentaire en France, qui a eu lieu le 16 octobre 2015, Elior était présent sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris pour expliquer au grand public comment lutter ingénieusement contre le gaspillage. Le Groupe a proposé des astuces pour moins gaspiller chez soi ; des soupes à base de légumes déclassés et des poêlées de fruits abimés distribuées gratuitement aux passants ; des préparations de recettes valorisant les trognons et

épluchures de fruits (par exemple, le siphon écrémé et écume de lait infusée aux pommes) ; et des défis de chefs autour des invendus. Autant de preuves que l'on peut faire la chasse au gaspi tout en se régaland !

Elior Enseignement travaille en partenariat avec l'association Worgamic, qui intervient auprès des enfants pour les sensibiliser à la question du recyclage des déchets organiques, et, plus généralement, au cycle de vie des produits alimentaires. Auprès des collégiens, cette association intervient sur la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Dans le cadre de sa démarche pédagogique auprès du grand public, l'action d'Areas se concentre quant à elle sur la promotion des systèmes de consigne, afin de responsabiliser les consommateurs. Areas Europe du Nord 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 THRIVING PEOPLE AND COMMUNITIES

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.

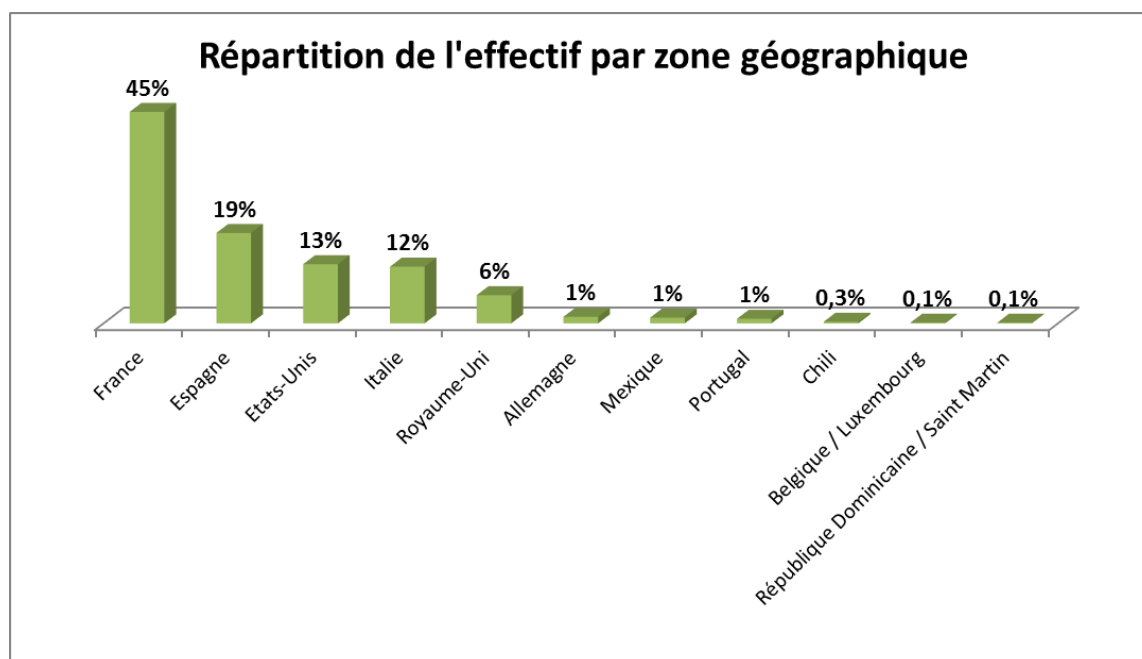
**D'ici 2025, 70 % de nos managers seront issus de promotions internes, afin de contribuer à leur développement et à la diversité.**

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 régalién pour les membres du Top 100 et les collaborateurs de la holding.

### 2.6.1 CHIFFRES CLÉS SUR LES EFFECTIFS

Au 30 septembre 2016, le Groupe comptabilisait 45 % d'effectifs en France, contre 48 % à fin septembre 2015.

Répartition des effectifs par zone géographique :





Répartition des effectifs par âge et par sexe :

Tranches d'âge	Femmes	Hommes
<30	61 %	39 %
30-39	65 %	35 %
40-49	69 %	31 %
50-59	72 %	28 %
60 et plus	73 %	27 %

### 2.6.2 GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE NOS COLLABORATEURS

Les entités d'Elior Group instaurent des conditions de travail optimales pour assurer la santé, la sécurité et le bien-être des équipes. Consciente que des efforts significatifs doivent être menés, 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. Les chantiers suivants ont été initiés afin de :

1. construire une culture santé et sécurité au travail à travers par exemple la prévention. Areas Europe du Nord et Elior en France se sont engagés dans le programme de prévention des Troubles Musculo-Squelettiques professionnels (TMS Pro) piloté par la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés des Travailleurs Salariés ;
2. manager 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 (DUER) qui tient compte des dangers liés à chacun des métiers et environnements de travail au sein du Groupe ;
3. mettre en place de nouveaux outils de pilotage ;
4. former les managers : 17 802 collaborateurs ont suivi au moins un stage de formation à la santé et sécurité au travail, ce qui représente 124 298 heures de formation, soit le 2<sup>e</sup> domaine après les formations techniques. Par ailleurs, les risques psychosociaux sont progressivement apparus comme un sujet important chez Elior Services. Elior Services s'est donc lancé 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 anime en France un programme de prévention du risque routier (newsletters, formation du personnel roulant, référencement de véhicules mieux équipés). Aux États-Unis, Elior a lancé en 2016 une newsletter interne mensuelle « Be Well » qui sensibilise les collaborateurs au bien-être au travail. Elior au Royaume-Uni a mis en place un workshop sur 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 afin d'améliorer le confort des collaborateurs. À titre d'exemple, Seruniön et Areas ont adapté les chaussures de sécurité utilisées par les collaborateurs. En partenariat avec le fabricant GASTON MILLE, Areas a contribué à réduire le poids des chaussures de sécurité afin d'améliorer le confort de ses équipes.

Au Royaume-Uni, Elior soutient l'association Children's Starlight Foundation afin d'aider des enfants gravement malades et leur famille. En 2015, Elior est devenu le principal membre de cette association. Validée par le comité de direction, cette initiative a été proposée à l'origine par les collaborateurs.

## 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.

Au niveau européen (85 % des effectifs), un comité d'entreprise européen (CEE) a été mis en place. Ce comité est informé annuellement de la situation économique, financière, sociale et des orientations stratégiques du Groupe. Par ailleurs, des réunions sont tenues avec les membres du bureau de ce comité afin de se pencher sur des sujets particuliers.

Le Groupe intervient dans certains pays où il existe un risque lié au niveau de développement économique et juridique, par exemple au Chili, au Mexique, en République Dominicaine et dans la collectivité d'outre-mer française de Saint-Martin. Dans ces pays qui rassemblent environ 1,4 % de l'effectif du Groupe, Elior 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 2015, le périmètre de ce comité a été élargi aux nouvelles entités du Groupe et sa composition redéfinie. L'accord, signé le 5 avril 2015, porte à la fois sur la mise en place de coordonnateurs syndicaux Groupe et sur le renouvellement de la délégation des membres titulaires de cette instance, en l'adaptant tant à la nouvelle représentativité des organisations syndicales au sein du Groupe qu'à la modification du périmètre de ce dernier. Les organisations syndicales ont alors désigné 30 membres et 5 coordonnateurs, lesquels représenteront près de 65 sociétés et plus de 46 000 collaborateurs en France.

Au niveau des filiales et des unités économiques et sociales françaises (45 % des effectifs), les relations sociales s'articulent, selon les cas, autour :

- des comités centraux d'entreprises, des comités d'entreprises, des comités d'établissements ;
- des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;
- des délégués du personnel ;
- de diverses commissions de suivi d'accords collectifs ou plans d'actions.

Ce dialogue social permanent se concrétise par de nombreux accords collectifs sur des thématiques diverses et variées. À titre illustratif, en France, nonobstant les accords au titre des Négociations Annuelles Obligatoires et de l'égalité professionnelle, les accords significatifs suivants ont été conclus aux cours du dernier exercice. En 2016, des accords sur le télétravail pour Elior Restauration Enseignement et Santé, Arpège et Elior Entreprises ont été signés. Le siège France et le *corporate* ont mis en place une charte permettant le télétravail en septembre 2016. Ces accords viennent nourrir la volonté de l'entreprise d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs à des fins de performance économique. Les conditions de travail n'ont pas été dévalorisées.

Aux Etats-Unis, la filiale Aladdin a renouvelé son accord avec le syndicat UCFW Local 23 (Carlow University) (United Food & Commercial Workers). Les principaux éléments de cet accord sont les suivants:

- l'ajustement des textes afin d'adhérer aux principes du ACA (Affordable Care Act, réforme de la santé) : les principes d'éligibilité ont été revus ainsi qu'un nouveau plan d'options pour les salariés ;
- l'augmentation du salaire de base ;
- la mise en œuvre de lois (Act 34, 151 et 114) afin de répondre aux exigences légales requises par le Ministère de la Fonction Publique américaine, pour la vérification du casier judiciaire à l'encontre de tous les salariés travaillant dans le secteur de l'enseignement.

Chez Serunió, en Espagne, la convention collective la plus significative a été signée en juillet 2015. Elle régit l'ensemble des conditions de travail pour les 800 salariés du secteur des loisirs en Catalogne, sur des activités de l'enseignement et socioculturelles, comme les activités périscolaires, les services aux personnes âgées, ou les colonies de vacances. Sont également citées les obligations des clients vis-à-vis du personnel Elior, en ce qui concerne la protection, la classification d'emploi, la reconnaissance de compétences, les mutations, etc. Il est également prévu la création d'une commission paritaire, garante du respect des modalités fixées par la dite convention.

Ont été mentionnées ci-dessus les principales évolutions en matière d'accords collectifs signés au cours de l'exercice 2015-2016 ; 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. Evoluer 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.

Les sociétés de la restauration collective Elior en France ont signé, le 15 janvier 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 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 Professionnelles 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 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.

Au total, 30 % des heures de formation concernent les techniques métiers, 27 % la santé et la sécurité, 9 % le management.

Au Royaume-Uni, la Chef School a été créée afin de répondre à une pénurie de chefs expérimentés sur le marché du travail et de constituer un vivier sur ce type de profil. Ce programme se déroule sur une période de 9 mois divisée en plusieurs temps : en cuisine, en salle de classe et enfin sur le terrain auprès de professionnels tels que des producteurs agricoles et des bouchers. Les étudiants sont également amenés à travailler pour des événements prestigieux, auprès de grands chefs. A l'issue de ce programme, ils reçoivent une qualification professionnelle en cuisine (Professional Cookery Level 2) et prennent la gestion opérationnelle d'un restaurant. Les premiers résultats sont positifs puisque les étudiants formés étaient capables d'occuper des postes de chef junior et 80 % d'entre eux ont déjà reçu une promotion.

Pour favoriser la promotion et ainsi répondre aux initiatives 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 collaborateurs « Agent de service » ou « Chef 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.

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 ses managers et dirigeants de demain, le Groupe encourage ses collaborateurs à construire des parcours de carrière intégrant des passerelles entre ses marchés et entre ses filières professionnelles. Pour favoriser cette mobilité, la volonté 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, une vidéo pédagogique a été produite en France afin d'expliquer très simplement les modalités de la mobilité interne et l'interaction des principaux acteurs.

En Espagne, aux Etats-Unis et au Mexique, au sein d'Areas, les managers ont pu bénéficier d'un programme de formation centré sur l'entretien 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 *executives*. 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 passage au sein du « *development center* », le collaborateur établit un plan d'actions qui lui permettra de progresser en réduisant les écarts constatés avec le poste visé.

Enfin, il est à noter la progression du Groupe en matière d'harmonisation de ses outils de gestion des candidatures internes et externes. Au cours de l'exercice, une étude a été lancée en vue du déploiement d'Elior recrutement en Italie et au Royaume Uni. Globalement, sur l'exercice écoulé, 8 % 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 (44,5 % du chiffre

d'affaires de l'entreprise), la politique de rémunération est un enjeu clé pour le Groupe.

Les principes fondamentaux des politiques de rémunération d'Elior 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.

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 rapprocher des pratiques marché.

### 2.6.4 S'ÉLEVER CONTRE LA DISCRIMINATION

#### 2.6.4.1 Recrutement : des pratiques responsables

Etre un employeur engagé, c'est également donner sa chance à chacun. Ainsi, nos processus de recrutement existants intègrent notre engagement dans la lutte contre les discriminations et se traduisent par différentes politiques et procédures dans les pays d'implantation du Groupe.

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

- formations spécifiques ou de sensibilisation à la non-discrimination : ces formations ont été déployées dans les périmètres France et internationaux ;
- diffusion de l'outil Elior recrutement dans les pays : ce système central de gestion des candidatures recueille l'ensemble des CV et permet une expérience homogène pour tous les candidats. Son utilisation est encadrée par une formation spécifique ainsi qu'une charte d'utilisation qui inclut un volet sur le respect de la non-discrimination.

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

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 (MRS) en France. Cette méthode brevetée, qui a fait ses preuves depuis 10 ans, est essentiellement utilisée chez Areas Europe du Nord et Elior Restauration Enseignement et Santé. Celle-ci permet de révéler des aptitudes ou des capacités parfois inconnues de la personne elle-même. Dans le CV, ni la formation, ni l'âge ne sont pris en compte. Chez 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 atteints un certain seuil de points ont été rencontrés en entretiens individuels pour valider leur entrée en formation théorique et pratique.

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

Aux Etats-Unis, la politique d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations chez Elior North America 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 (OFCCP), bureau en charge du programme d'égalité des perspectives d'emploi au plan national et faisant partie du Département du Travail américain. De plus, dans le cadre des nouvelles orientations fixées pour le management, les pratiques de recrutement ont été revues. Ainsi, les managers reçoivent des formations sur les techniques de recrutement qui leur permettent de baser l'évaluation du candidat sur des compétences techniques, plutôt que sur des éléments subjectifs.

Le livret d'accueil regroupe entre autres l'ensemble des pratiques non-discriminatoires émises par Elior North America. Enfin, chez A'Viands (filiale d'Elior North America), 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 Etats-Unis, au Mexique, à Saint-Martin et en République Dominicaine, des procédures RH garantissant la non-discrimination au sein des opérations ont été mises en place. 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 Etats-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 en Italie prouve qu'elle respecte les droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations (filiales et fournisseurs) tels qu'énoncés dans les conventions de l'Organisation Internationale du Travail.

#### 2.6.4.2 En promouvant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Parmi ses 120 000 collaborateurs dans le monde, Elior compte 69 % de femmes, dont 42 % exercent des postes à responsabilité (managers) (41 % en 2015). 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 sociétés du Groupe en France ont renouvelé leurs accords ou plans d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

L'objectif est de poursuivre une démarche structurée pour faire progresser la part des femmes dans les postes à responsabilité ou traditionnellement exercés par un genre plus qu'un autre.

En 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 des personnes en situation de handicap

Elior Group compte parmi ces équipes plus de 3 606 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 juin 2015, les activités restauration du Groupe ont signé un accord de partenariat de trois ans avec l'Agefiph, organisme paritaire qui a pour mission de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées. 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 2016, les outils suivants ont vu le jour :

- un SIRH spécialisé (POPEI) permettant de piloter la DOETH et de suivre des indicateurs handicap et santé au travail ;
- un diagnostic reclassement préconisant un process et un mode d'animation du reclassement (intégrant

l'étude de faisabilité économique d'une cellule de reclassement) ;

- une analyse des motifs de restriction d'aptitude et de licenciement pour inaptitude ; un guide des aides et dispositifs RH mobilisables au titre de la mobilité interne ou du reclassement est en cours de finalisation.

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

En partenariat avec la Faculté des *Métiers* de l'Essonne, Areas a contribué à l'ouverture, début 2014, d'un titre de professionnalisation d'agent de restauration réservé à des personnes handicapées.

En 2016, Elior Restauration Santé poursuit sa collaboration avec Entraide Universitaire, pour permettre à des personnes souffrant d'un handicap d'acquérir des compétences dans les métiers de la restauration. Désormais, l'exploitation de la nouvelle cuisine centrale de 3000 couverts/jour à Villeneuve-La-Garenne (Hauts-de-Seine) sera assurée par 14 travailleurs handicapés encadrés par un moniteur spécialisé (de l'association Entraide Universitaire). L'aménagement et l'équipement de la cuisine ont été spécialement étudiés pour cela : les différentes zones (réception marchandises, préparation froide, préparation chaude...) bénéficient de codes couleurs spécifiques, de même que les ustensiles de cuisine, pour aider les travailleurs à s'orienter, en fonction de leur handicap.

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 organiser 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.

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 Etats-Unis, des fonds internes permettent aux employés atteints de maladies graves d'avoir recours à une aide financière du Groupe. Enfin, Au Royaume-Uni, le Groupe soutient « Starlight », une association permettant à des enfants atteints de cancer de réaliser leurs rêves, grâce à la mobilisation de bénévoles Elior Group.

Areas aux Etats-Unis a collecté depuis 2012 plus de 100 000 dollars à travers des campagnes de micro-dons organisées sur ses points de ventes au profit de l'association locale *Bayside Community Network*. Elle accompagne des personnes souffrant d'un handicap dans l'état du Maryland. Areas emploie 13 personnes de l'association, autre point très important du soutien d'Areas, au-delà de l'aspect financier.

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.

### 2.6.4.4 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

## 2.6.5 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Elior 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.

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

## 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 2015-2016. La période de *reporting* retenue est l'année fiscale allant du 1<sup>er</sup> octobre 2015 au 30 septembre 2016, 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 et environnementale et sociétale.

Pour ce faire, le Groupe suit des indicateurs précis en cohérence avec ses activités de restauration collective, de concession et de services. Ces indicateurs ont été choisis pour répondre aux objectifs suivants :

- respecter les exigences légales, telles que la loi française Grenelle II ;
- procéder à un reporting conforme aux exigences du Global Compact des Nations unies.

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



## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

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	2015-2016		2014-2015	
		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	%	79,2	100	85,7	100
<b>Nutrition, santé et sécurité des consommateurs</b>					
Nombre d'audits hygiène réalisés auprès des sites au cours de l'exercice	nb	20 278	100	21 305	100
Nombre d'analyses produits réalisées au cours de l'exercice	nb	111 208	100	109 350	100
Nombre d'audits fournisseurs réalisés au cours de l'exercice	nb	314	100	437	100
Nombre d'experts en nutrition travaillant pour Elior Group en fin d'exercice <sup>(2)</sup>	nb	489	100	483	100
Part du chiffre d'affaires réalisé dans les marchés ayant engagé une démarche nutrition ambitieuse <sup>(2)</sup>	%	75,9	100	71,9	100
<b>Achats responsables</b>					
Nombre de références issues de l'agriculture biologique disponibles en fin d'exercice	nb	2869	100	2597	100
Part des fournisseurs ayant signé la charte achats responsables en France	%	94,5	100	89,6	100
<b>Déchets</b>					
Taux de valorisation des huiles alimentaires usagées <sup>(3)</sup>	%	86,2	87,7	83,6	88,2
<b>Véhicules et gaz à effet de serre</b>					
Part de véhicules éco-efficients parmi les véhicules utilisés par Elior	%	72,8	100	56,1	100
<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	%	86,7	100	86	100

<sup>(1)</sup> Hors les nouvelles acquisitions Waterfall et Preferred Meals

<sup>(2)</sup> Hors Elior Services

<sup>(3)</sup> Hors Elior North America, Areas USA, Areas Saint-Martin et République Dominicaine

	2015-2016		2014-2015	
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts
<b>Effectifs</b>				
<b>Effectif total inscrit<sup>(1)</sup></b>	118 990	100 %	107 879	100 %
<i>Permanent</i>	86 %		86 %	
<i>Non permanent</i>	14 %		14 %	
<b>Répartition par genre (effectif permanent)<sup>(1)</sup></b>	113 773	95,6 %	107 879	100 %
<i>Femme</i>	69 %		69 %	
<i>Homme</i>	31 %		31 %	
<b>Répartition par branche<sup>(1)</sup></b>	113 773	95,6 %	107 879	100 %
<i>Restauration</i>	65 %		63 %	
<i>Concession</i>	18 %		19 %	
<i>Services</i>	17 %		18 %	
<i>Siège Groupe</i>	0,1 %		0,3 %	
<b>Répartition par zone géographique<sup>(1)</sup></b>	113 773	95,6 %	107 879	100 %
Europe				
<i>France</i>	45 %		48 %	
<i>Espagne</i>	19 %		19 %	
<i>Italie</i>	12 %		13 %	
<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>	13 %		9 %	
<i>Mexique</i>	1 %		1 %	
<i>Chili</i>	0,3 %		0,7 %	
<i>République Dominicaine - Saint Martin</i>	0,1 %		0,2 %	
<b>Répartition par statut<sup>(2)</sup></b>	109 972	95,6 %	107 879	100 %
<i>Managers</i>	11 %		11 %	
<i>Non managers</i>	89 %		89 %	
<b>Répartition par âge (pour l'effectif permanent)<sup>(1)</sup></b>				
<30	15 %		15 %	
30-39	21 %		21 %	
40-49	29 %		31 %	
50-59	28 %		29 %	
60 et plus	6 %		4 %	

## 2 Responsabilité sociale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

	2015-2016		2014-2015	
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts
<b>Ancienneté moyenne (effectif permanent <sup>(1)</sup>)</b>		95,6 %		100 %
<i>Managers</i>	11,9		10,7	
<i>Non managers</i>	8,3		8,7	
<b>Les flux de personnel</b>				
<b>Nombre d'embauches externes <sup>(1)</sup></b>	116 052	95,6 %	108 036	100 %
En contrat permanent	20 245		16 438	
<i>Part des moins de 25 ans dans les embauches externes</i>	25 %		20 %	
<i>Part des plus de 50 ans dans les embauches externes</i>	15 %		19 %	
<i>Part des managers dans les embauches externes</i>	9 %		8 %	
<i>Part des femmes manager dans les embauches externes</i>	4 %		3 %	
En contrat non permanent	95 807		91 598	
<i>Part des moins de 25 ans dans les embauches externes</i>	27 %		27 %	
<i>Part des plus de 50 ans dans les embauches externes</i>	12 %		12 %	
<i>Part des managers dans les embauches externes</i>	0,3 %		0,4 %	
<i>Part des femmes manager dans les embauches externes</i>	0,1 %		0,2 %	
<b>Taux d'embauche</b>		95,6 %		100 %
<i>Taux d'embauche pour l'effectif moyen permanent</i>	21 %		18 %	
<b>Nombre d'arrivées de personnel résultant d'un transfert ou d'un changement d'opérateur</b>	6 524	95,6 %	7 671	

	2015-2016		2014-2015	
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts
<b>Nombre de départs (hors transfert ou changement d'opérateur et hors mobilité)</b>	122 608	95,6 %	103 243	94 %
Effectif permanent	20 418		13 504	
<b>Taux de départs (hors transfert ou changement d'opérateur)</b>		95,6 %	16 %	94 %
Effectif moyen permanent				
<i>Initiative salarié</i>	59,3 %		52,4 %	
<i>Initiative employeur</i>	31,8 %		35,2 %	
Effectif non permanent	102 190		89 739	
<i>Initiative employeur</i>	1,2 %		1,0 %	
<b>Nombre de départs liés à un transfert ou changement d'opérateur (pour l'effectif permanent)</b>	5 227	95,6 %	5 433	94 %
<b>Taux de fidélisation des managers (pour l'effectif moyen permanent)<sup>(2)</sup> - (hors transfert ou changement d'opérateur)</b>	81 %	95,6 %	78 %	100 %
<i>Salariés &lt; 1 an d'ancienneté</i>	50 %			
<i>Salariés &gt;= 1 an d'ancienneté</i>	84 %			
<b>Taux de fidélisation des non managers (pour l'effectif moyen permanent)<sup>(2)</sup> - (hors transfert ou changement d'opérateur)</b>	79 %			
<i>Salariés &lt; 1 an d'ancienneté</i>	40 %		44 %	
<i>Salariés &gt;= 1 an d'ancienneté</i>	84 %		84 %	
<b>L'organisation du temps de travail<sup>(1)</sup></b>		95,6 %		100 %
<b>Effectif total inscrit<sup>(1)</sup></b>				
<i>Temps plein</i>	52 %		53 %	
<i>Temps partiel supérieur ou égal à 24h/sem.</i>	24 %		NA	
<i>Temps partiel inférieur à 24h/sem.</i>	23 %		NA	
<b>Effectif total inscrit<sup>(1)</sup> femmes</b>				
<i>Temps plein</i>	42 %		43 %	
<i>Temps partiel supérieur ou égal à 24h/sem.</i>	30 %		NA	
<i>Temps partiel inférieur à 24h/sem.</i>	28 %		NA	
<b>Effectif total inscrit<sup>(1)</sup> hommes</b>				
<i>Temps plein</i>	74 %		77 %	
<i>Temps partiel supérieur ou égal à 24h/sem.</i>	12 %		NA	
<i>Temps partiel inférieur à 24h/sem.</i>	14 %		NA	
<b>La santé et la sécurité au travail</b>		95,6 %		
<b>Nombre de bénéficiaires de formations santé et sécurité<sup>(3)</sup></b>	17 802	90 %	24 803	94 %
<i>Part de l'effectif total ayant reçu au moins une action de formation santé et sécurité au cours de la période</i>	17 %	90 %	25 %	94 %
<b>Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt</b>		100 %		94 %

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

	2015-2016		2014-2015	
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts
Effectif total	37,3 %		38,2%	
Par zone géographique				
<i>France</i>	47		48	
<i>Europe hors France</i>	36		31	
<i>Etats-Unis</i>	9		4	
<i>Amérique du Sud</i>	19		23	
<b>Taux de gravité des accidents du travail <sup>(4)</sup></b>		100 %		94 %
Effectif total	1,5		1,7	
Par zone géographique				
<i>France</i>	3,0		2,6	
<i>Europe hors France</i>	0,8		0,8	
<i>Etats-Unis</i>	0,2		0,1	
<i>Amérique du sud</i>	0,2		0,3	
Nombre de nouveaux cas de maladies professionnelles reconnues (périmètre France uniquement)	121		278	
<b>L'absentéisme pour l'effectif permanent</b>				
<b>Taux d'absentéisme pour raisons médicales <sup>(3)</sup> (maladie ordinaire, AT, maladie professionnelle)</b>	6,0 %	90 %	6,1%	94 %
<i>Managers</i>	2,5 %		2,7 %	
<i>Non managers</i>	5,8 %		6,9 %	
<b>Taux d'absentéisme de court terme (moins d'un mois) pour raisons médicales (maladies ordinaires, AT, maladie professionnelle) <sup>(5)</sup></b>	3,4 %	75 %	3,5 %	79 %
<b>Frais de personnel (en K€)</b>	2 625 700		2 534 000	
<b>Part des frais de personnel / chiffres d'affaires</b>	44,52 %		44,63 %	
<b>Développement professionnel <sup>(3)</sup></b>		90 %		94 %
<b>Nombre de bénéficiaires de formation (ayant reçu au moins une action de formation sur la période)</b>	43 668		47 660	
Nombre de bénéficiaires de formations certifiantes ou diplômantes	906		2 481	
<b>Nombre total d'heures de formation</b>	465 797		652 917	
<b>Nombre moyen d'heures de formation par salarié</b>	4,6		6,5	
<i>Managers</i>	13		16	
<i>Dont femmes managers</i>	13		16	
<i>Non managers</i>	4		5	
<i>Dont femmes non managers</i>	3		4	
<b>Répartition des heures de formation par thème</b>				
<i>Formations techniques</i>	30 %		26 %	
<i>Formations santé et sécurité au travail</i>	27 %		21 %	
<i>Formations à l'hygiène alimentaire</i>	17 %		20 %	
<i>Formations certifiantes ou diplômantes</i>	11 %		11 %	
<i>Formations en management et leadership</i>	9 %		8 %	
<i>Formations en efficacité personnelle</i>	6 %		3 %	
<i>Autres</i>	1 %		12 %	
<b>Nombre de salariés en contrat d'alternance employés au cours de l'exercice (France uniquement)</b>	1 091		1 090	

	2015-2016		2014-2015	
		% des effectifs couverts		% des effectifs couverts
<b>La diversité</b>				
<b>Part des salariés en situation de handicap au cours de l'exercice <sup>(6)</sup></b>				
<i>France</i>	3,2 %	98 %	3,5 %	91 %
<i>Taux d'emploi direct - DOETH 2015 (périmètre France)</i>	4,5 %		4,4 %	
	6,1 %		6,4 %	
<b>Nombre de salariés en situation de handicap recrutés au cours de l'exercice <sup>(6)</sup></b>	477	98 %	315	91 %
<i>Part des femmes dans l'effectif <sup>(2)</sup></i>	68 %	100 %	69 %	100 %
<i>Part des femmes dans l'effectif manager <sup>(2)</sup></i>	42 %		41 %	100 %
<i>Part des femmes dans l'effectif formé <sup>(1)</sup></i>	63 %	100 %	65 %	100 %
<i>Part des femmes managers formées <sup>(1)</sup></i>	43 %	100 %	41 %	100 %
<b>L'évolution des carrières</b>				
<b>Taux de mobilité interne managers (pour l'effectif permanent)</b>	8 %	100 %	13 %	92 %
<b>Taux de recrutement managers interne (pour l'effectif permanent)</b>	44 %	100 %	54 %	
<b>Dialogue social <sup>(1)</sup></b>				
<b>Salariés couverts par une convention collective</b>	81 %	100 %	86 %	100 %

(1) effectif inscrit au 30 septembre 2016, hors Preferred Meals et Waterfall

(2) les calculs de répartition sont faits à partir de l'effectif moyen mensuel (somme des effectifs inscrits à la fin de chaque mois / 12)

(3) hors Elior North America

(4) Ce taux ne prend pas en compte les jours d'arrêt liés à un accident de Lexington, sous entité d'Elior UK. Il n'a cependant pas été possible de retirer les heures travaillées de Lexington de cet indicateur, car elles ne sont pas disponibles séparément de celles d'Elior UK. L'impact sur le taux de gravité est non significatif à l'échelle du Groupe

(5) Hors Elior Italy, Elior North America, Areas SGAR, Areas SG2P, Areas ROC, Areas GER ESP, Areas USA, Areas Chile

(6) Hors Areas USA

## 2.7.1.1 Périmètre de suivi

### 2.7.1.1.1 Indicateurs sociaux pour l'exercice 2015-2016

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, 95,6 % de l'effectif total sauf mention contraire. En revanche, sur la partie hors effectif, certains indicateurs ne sont pas renseignés sur Elior North America, filiale américaine de restauration collective intégrée récemment dans le Groupe, qui a mené

d'autres acquisitions. Le périmètre hors Elior North America couvre alors 93,6 % de l'effectif total. Le Groupe met en place les mesures nécessaires pour renforcer l'élargissement du *reporting* sur ce périmètre.

### 2.7.1.1.2 Indicateurs environnementaux et sociétaux pour l'exercice 2015-2016

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 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

### 2.7.1.1.3 Variation de périmètre

Cette année constitue le 3<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 se termine en cours d'exercice sont exclus du *reporting* ;
- les sociétés ayant intégré le périmètre financier en cours d'exercice (nouvelle société ou rachat) sont intégrées dans le reporting. Dans ce cas, la période de reporting retenue comprend uniquement la période à partir de laquelle la société est intégrée au périmètre financier. De même, des sites de restauration collective et services ou de concession pour lesquels un contrat est défini avec Elior en cours d'exercice sont intégrés dans le reporting. Dans ce cas, la période de reporting retenue couvre uniquement la période à partir de laquelle le site est en contrat avec le Groupe.

### 2.7.1.2 Organisation de la collecte des données

Les indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux sont issus de plusieurs systèmes de collecte de données au sein du Groupe.

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

- la direction de la communication et de la RSE du Groupe ;
- le valideur 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 international

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 service développement durable du Groupe qui se charge de la consolidation des données pour l'ensemble du Groupe.

### 2.7.1.2.1 Précisions méthodologiques spécifiques à certains indicateurs

Avec environ 120 000 collaborateurs, Elior est présent dans 15 pays ayant des réglementations différentes et sert ses clients sur plus de 23 000 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 FIDELISATION

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

## LA FORMATION

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

Est considéré comme bénéficiaire tout collaborateur ayant suivi une ou plusieurs formations au cours de la période.

Les actions devant être considérées comme des formations sont :

- les formations en présentiel, distanciel (sauf pour les entités France comprises dans Pléiades), synchrones ou asynchrones ;
- les formations dispensées par les formateurs salariés du Groupe, permanents ou occasionnels ;
- les formations dispensées par des prestataires externes avec des formateurs non-salariés du Groupe ;
- les formations répondant strictement aux conditions ci-dessous :
  - bénéficiant d'un support de formation formalisé ;
  - ayant un contenu pédagogique visant au développement des compétences professionnelles et/ou l'adaptation au poste de travail.

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

## LES MOBILITES INTERNES

La période considérée pour cet indicateur s'étend du 1<sup>er</sup> juillet 2015 au 30 juin 2016.

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 2015 au 30 juin 2016.

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) divisé par le nombre d'heures de travail théoriques.

## ALTERNANCE

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

## ACCIDENTOLOGIE

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

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

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

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

## b) Indicateurs environnementaux et sociétaux

Sauf mention spécifique contraire, la période considérée pour ces indicateurs s'étend du 1<sup>er</sup> octobre 2015 au 30 septembre 2016.

## DEFINITION VEHICULES ECO-EFFICIENTS

Sont considérés éco-efficients au sens du protocole de *reporting* Elior, les véhicules électriques, les véhicules



## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

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.

### CONSOMMATION D'EAU

Les données liées aux consommations d'eau déclarées dans le présent rapport concernent Elior Italy et Elior Enseignement et Santé, soit 23 % du chiffre d'affaires.

### CONSOMMATION D'ENERGIE

Les données liées aux consommations d'électricité déclarées dans le présent rapport concernent Elior Italy, Areas Europe du Nord et Elior Enseignement et Santé, soit 35 % du chiffre d'affaires.

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 (sauf risque de préjudice pour la Société).

### 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).

## 2.7.2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 30 septembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Elior Group, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>4</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 septembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la Société

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

### Indépendance et contrôle qualité

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

### Responsabilité 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).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2016 et janvier 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ sept semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et à la norme ISAE 3000<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>5</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

### 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 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 2.7 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>6</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>7</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 32 % des effectifs, entre 47 % et 100 % des informations quantitatives environnementales présentées et entre 49 % et 97 % des informations quantitatives sociétales présentées.

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

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

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

<sup>6</sup> **Indicateurs sociaux** : Effectif total inscrit au 30 septembre 2016 (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, 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, Taux de valorisation des huiles alimentaires usagées, Consommations d'eau, Consommations d'électricité.

**Indicateurs sociétaux** : Nombre de références issues de l'agriculture biologique disponibles en fin d'exercice, Part des fournisseurs ayant signé la charte des achats responsables en France, Nombre d'audits hygiène réalisés auprès des sites au cours de l'exercice, 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 en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, Les conditions de santé et de sécurité au travail, Les politiques mises en œuvre en matière de formation, 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 consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, 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 : en matière d'emploi, de développement régional et sur les populations riveraines ou locales, Les actions de partenariat ou de mécénat, 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>7</sup> ELRES Santé, Elior Services, Direction des achats Elior France, AREAS Europe du Nord, Elior Ristorazione.

## 2 Responsabilité sociétale de l'entreprise

Note méthodologique sur le reporting : informations sociales, environnementales et sociétales, avis des commissaires aux comptes

### *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 20 janvier 2017

KPMG S.A.

**François Caubrière**  
*Associé*

**Anne Garans**  
*Associée*  
Département  
Développement Durable

# 3

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>3.1</b>	<b>Organes d'administration et de direction</b>	<b>102</b>		
3.1.1	Structure de la gouvernance	102	3.1.5.1	Politique de rémunération du dirigeant mandataire social 125
3.1.1.1	Mode de direction	102	3.1.5.2	Rémunération des mandataires sociaux 128
3.1.1.2	Le président-directeur général	103		
3.1.1.3	Le vice-président	103	<b>3.2</b>	<b>Gestion des risques</b> <b>142</b>
3.1.1.4	Le président d'honneur	104	3.2.1	Facteurs de risques 142
3.1.1.5	Le comité exécutif du Groupe (« Executive Team »)	104	3.2.2	Procédures de contrôle interne et gestion des risques 167
3.1.1.6	L'équipe de direction (« Management Team »)	104		
<b>3.1.2</b>	<b>Le conseil d'administration</b>	<b>105</b>	<b>3.3</b>	<b>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>186</b>
3.1.2.1	La composition du conseil d'administration	105	<b>3.4</b>	<b>Salariés</b> <b>187</b>
3.1.2.2	Fonctionnement du conseil d'administration	116	3.4.1	Politique de rémunération 187
3.1.2.3	Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration	118	3.4.2	Relations sociales 187
3.1.2.4	Les comités spécialisés	119	3.4.3	Accords de participations et d'intéressement 188
<b>3.1.3</b>	<b>Code de gouvernement d'entreprise</b>	<b>123</b>	3.4.3.1	Accords de participation 188
<b>3.1.4</b>	<b>Limitation des pouvoirs du président-directeur général</b>	<b>124</b>	3.4.3.2	Accords d'intéressement 188
<b>3.1.5</b>	<b>Intérêts et rémunérations</b>	<b>125</b>	3.4.3.3	Plan d'intéressement des principaux dirigeants salariés 188

## 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 du code de commerce, le président du conseil d'administration rend compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place par le Groupe. Le présent rapport a été établi par le président du conseil d'administration, également directeur général de la Société, après consultation des membres du comité exécutif et des différentes fonctions support du Groupe.

Il a fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 5 décembre 2016 et a été présenté au conseil du 8 décembre 2016. Il a été approuvé par le conseil d'administration du 19 janvier 2017. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine assemblée générale du 10 mars 2017.

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.

### 3.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

#### 3.1.1 STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE

##### 3.1.1.1 Mode de direction

La Société est une société anonyme à conseil d'administration qui a opté en avril 2015 pour la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Cette évolution de la gouvernance est le fruit des analyses et réflexions du conseil qui a considéré, après avoir pesé les avantages et inconvénients des autres structures de gouvernance, que le Groupe devait, pour faire face à l'évolution rapide de son environnement compétitif, accélérer son développement, sa croissance et sa performance. Dans cette perspective et pour franchir cette nouvelle étape, le Groupe devait donc être renforcé, son organisation simplifiée et sa gouvernance recentrée.

Dans ce contexte, le conseil d'administration a estimé que la nomination de Philippe Salle aux fonctions de président-directeur général était, compte tenu de son expérience dans de grands groupes cotés, le meilleur choix pour Elior Group, ses actionnaires et l'ensemble des parties prenantes. La réunion des fonctions de président du conseil et de directeur général et la nomination de Philippe Salle à ces fonctions le 29 avril 2015 devait permettre de créer les conditions favorables pour accélérer la croissance et la performance du Groupe.

Dans ce cadre, la réunion des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général est

apparue comme le corollaire du changement voulu par le conseil d'administration.

L'unicité des fonctions de président et de directeur général décidée le 29 avril 2015 s'est effectuée 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 depuis le 11 mars 2016 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 ;
- la composition du comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale a été revue afin d'y intégrer, notamment, un second membre indépendant en la personne de Madame Laurence Batlle ; en outre, le comité bénéficie de l'expérience et des connaissances du fondateur de la

Société, Monsieur Robert Zolade, président du comité en tant que représentant permanent de la société BIM ; sur proposition du président-directeur général, 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 (détaillées à la partie 3.1.4), en ce qui concerne les opérations significatives (en particulier, le budget du Groupe et des activités significatives, et au-delà de certains seuils les opérations de croissance externe, les investissements, les engagements et garanties), (ii) une information régulière fournie par la direction générale au conseil sur les activités du Groupe, les événements significatifs et les indicateurs économiques et financiers ;
- une activité soutenue des travaux des comités spécialisés et conseil qui s'est traduite au cours de l'exercice 2015-2016 par un nombre important de réunions (plus de 40 réunions du conseil et de ses comités) portant sur les enjeux majeurs pour le Groupe ;
- une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités.

Un résumé des principales stipulations des Statuts et du Règlement Intérieur du conseil d'administration, en particulier pour ce qui a trait à son mode de fonctionnement et ses pouvoirs, figure au chapitre 5 « Informations sur la Société et son capital » du Document de Référence.

La gouvernance de la Société, la composition du conseil d'administration et de ses comités, leur fonctionnement et leurs travaux font l'objet d'une description détaillée, établie conformément à l'article L.225-37 alinéa 6 du code de commerce et figurant au présent chapitre du Document de Référence.

### 3.1.1.2 Le président-directeur général

Monsieur Philippe Salle, président-directeur général, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du président-directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

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

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

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

### 3.1.1.3 Le vice-président

Le 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 président-directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ;
- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

Le vice-président du conseil d'administration, la société Charterhouse Poppy IV, désignée par le conseil d'administration du 11 juin 2014, a démissionné de ses fonctions d'administrateur de la Société le 23 février 2016. A ce jour, le conseil d'administration n'a pas procédé à la nomination d'un nouveau vice-président.



#### 3.1.1.4 Le président d'honneur

Le conseil a nommé lors de ses décisions du 11 juin 2014, Monsieur Robert Zolade, à titre honorifique, comme président d'honneur.

Il est invité aux réunions du conseil où il dispose d'une voix purement consultative (sans préjudice du droit de vote dont il dispose, étant par ailleurs représentant permanent d'une personne morale administrateur).

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

Conformément au Règlement Intérieur, le président-directeur général a créé un Executive Team dont il a déterminé la composition et la compétence. Les membres de l'Executive Team, à l'exception de Philippe Salle, ne sont pas membres du conseil d'administration de la Société.

Les membres de l'Executive Team sont :

- Philippe Salle, président-directeur général ;
- Cyril Capliez, directeur général adjoint en charge de la stratégie, du développement, de l'innovation et des affaires publiques Groupe ;
- Olivier Dubois, directeur financier Groupe ;
- Pedro Fontana, directeur général des activités concessions du Groupe ;
- Brian Poplin, directeur général d'Elior North America.

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

- les contrats opérationnels significatifs en cours de négociation, aussi bien en France qu'à l'international,

ainsi que les projets d'investissement qui y sont rattachés ;

- les dossiers d'acquisition ou de cession de participations et d'actifs, les projets de partenariat stratégique et plus généralement les projets opérationnels de tailles significatives.

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.

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

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

C'est l'organe de concertation et d'information sur la vie de l'entreprise, les performances semestrielles et annuelles, 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 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 3.1.2.1 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.<sup>8</sup> Le conseil d'administration est

composé de neuf administrateurs, dont cinq membres indépendants et quatre femmes, et d'un censeur, nommés pour quatre ans. Parmi les membres du conseil, quatre sont de nationalités étrangères, nord-américaine, canadienne, espagnole et belge. Ainsi, la part des membres siégeant au conseil qui sont de nationalité étrangère représente 44 % des membres.

Synthèse de l'évolution de la composition du conseil d'administration au cours de l'exercice 2015-2016 :

Administrateurs	Indépendance	Début du 1er mandat	Date de fin de mandat	Critères de diversité dans la composition du conseil
Philippe Salle, président-directeur général		10/03/2015	30/09/2018 <sup>1</sup>	
Gilles Auffret, administrateur	X	11/06/2014	30/09/2017 <sup>1</sup>	
Laurence Batlle, administratrice	X	11/06/2014	30/09/2017 <sup>1</sup>	
Anne Busquet, administratrice	X	11/03/2016	30/09/2019 <sup>1</sup>	féménisation et internationalisation
Sofibim, représentée par Gilles Cojan, administrateur		11/06/2014	30/09/2017 <sup>1</sup>	
Emesa Corporacion Empresarial, S.L., représentée par Emilio Cuatrecasas, administrateur	X	11/03/2016	30/09/2019 <sup>1</sup>	internationalisation
Servinvest, représentée par Sophie Javary, administrateur		11/03/2016	30/09/2019 <sup>1</sup>	féménisation
CDPQ, représentée par Elisabeth Van Damme	X	02/03/2016	30/09/2017 <sup>1 3</sup>	internationalisation
BIM, représentée par Robert Zolade, administrateur		11/06/2014	30/09/2017 <sup>1</sup>	
James Arnell, administrateur		11/06/2014	23/02/2016 <sup>2</sup>	
Charterhouse Poppy IV		11/06/2014	23/02/2016 <sup>2</sup>	
Charterhouse Poppy II		11/06/2014	29/02/2016 <sup>2</sup>	
Société de Restauration 2		11/06/2014	11/03/2016 <sup>2</sup>	

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

(2) James Arnell et Charterhouse Poppy IV ont démissionné le 23 février 2016, Charterhouse Poppy II, le 29 février 2016 et Société de Restauration 2 le 11 mars 2016. Les démissions de ces administrateurs résultent de la sortie progressive du capital de la Société, des structures d'investissement gérées par Charterhouse Capital Partners et Chequers Partenaires ;

(3) la nomination par cooptation de CDPQ le 2 mars 2016 sera soumise à la ratification de l'assemblée générale mixte prévue le 10 mars 2017.

<sup>8</sup> Le conseil d'administration ne comprend pas d'administrateur représentant les salariés au jour de la rédaction du présent document

Les nominations de la société Emesa Corporacion Empresarial, S.L., de la caisse de dépôt et placement du Québec (CDPO) et de Madame Anne Busquet, administrateurs indépendants, au cours de l'exercice 2015-2016, ont notamment eu pour conséquence de renforcer l'indépendance du conseil d'administration, désormais 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 44 %<sup>9</sup> de femmes administrateur personne physique, ou représentant d'administrateur personne morale, au-dessus du seuil instauré par la loi et recommandé par le code AFEP-MEDEF.

#### 3.1.2.1.1 Caractère indépendant des administrateurs

La Société se réfère au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées<sup>10</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 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 ;

<sup>9</sup> Ce pourcentage ne tient pas compte du censeur, Madame Célia Cornu, qui participe avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration.

- 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

<sup>10</sup> Les exceptions sont indiquées dans la section 3.1.3 relative au code de gouvernement d'entreprise.

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 5 décembre 2016, a examiné la situation de chacun des membres du conseil d'administration au regard des critères d'indépendance retenus par le Règlement Intérieur, et conformes aux dispositions du code AFEP-MEDEF et proposé ses conclusions en la matière au conseil d'administration. Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 8 décembre 2016 a qualifié d'indépendants cinq de ses membres, Madame Laurence Batlle, Madame Anne Busquet, Monsieur Gilles Auffret, CDPQ représentée par

Madame Elisabeth Van Damme et Emesa Corporacion Empresarial, S.L., représentée par Monsieur Emilio Cuatrecasas.

En effet, au titre de l'exercice 2016, 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 5 et 6,5 % 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 :

	Philippe Salle	Gilles Auffret	Laurence Batlle	Anne Busquet	EMESA	Sofibim	Servinvest	CDPQ	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		•	•	•	•			•	
Absence de mandats croisés		•	•	•	•			•	
Absence de relations d'affaires		•	•	•	•			•	
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		•	•	•	•			•	
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		•	•	•	•			•	
Absence de rémunération supplémentaire versée par la Société ou le Groupe		•	•	•	•			•	

### 3.1.2.1.2 Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration

#### a) Philippe Salle, président-directeur général

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

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

**Date de naissance :** 17 mai 1965

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 28 217

**Adresse professionnelle :** 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex (France)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

- *Au sein du groupe Elior*

Président-directeur général et administrateur d'Elior Restauration et Services

Président-directeur général et administrateur d'Areas Worldwide

Président et administrateur de la société Elior Entreprises

Président et administrateur de la société Elres

Président et administrateur de la société Arpège

Président de la société Elior Restauration Approvisionnements - Elres Appro

- *Hors groupe Elior*

Administrateur de Gaztransport & Technigaz (France, société cotée)

Administrateur de la Banque Transatlantique (France, société non cotée)

Administrateur de Bourbon (France, société cotée)

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

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

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

Administrateur d'Altran Italia SpA (Italie)

Administrateur de Cambridge Consultants Limited (Royaume-Uni)

Administrateur d'Altran International BV (Pays-Bas)

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

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

Administrateur de Foliage (États-Unis)

Administrateur d'Altran-Beyondsoft (Beijing)

Technologies Co., Ltd (Chine)

Administrateur de Flight Focus Pte Ltd (Singapour)

Président de Finellas SAS (France)

Président d'Altimus SAS (France)

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

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

Président d'Arthur D. Little Services (France)

Administrateur et président-directeur général de Géoservices (France)

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

Administrateur d'Altran Norge AS (Norvège)

Administrateur d'Altran AG (Suisse)

Administrateur d'Altran Technologies Sweden AB (Suède)

Administrateur d'Altran Sverige AB (Suède)

Administrateur d'Altran SA (Belgique)

Administrateur d'Altran Shanghai Limited (Chine)

Gérant d'IndustrieHansa Management GmbH (Allemagne)

Gérant d'IndustrieHansa Consulting & Engineering GmbH (Allemagne)

Gérant d'IndustrieHansa GmbH (Allemagne)

Gérant d'Altran Aviation Engineering GmbH (Allemagne)

Gérant d'IndustrieHansa Holding GmbH (Allemagne)

Gérant d'Ingenieurbüro Bockholt GmbH (Allemagne)

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

Administrateur d'Altran Technologies India Private Limited (Inde)

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

**b) Gilles Auffret, administrateur indépendant, président du comité des nominations et des rémunérations,**

Gilles Auffret est actuellement président du conseil de surveillance du fonds d'investissement Azulis et président du conseil d'administration de Terreal. De 1999 à 2013, Gilles Auffret a occupé différentes fonctions de direction au sein du groupe Solvay Rhodia, dont chief operating officer (2001-2012), directeur général en 2013 et membre du comité exécutif de Rhodia en 2013. De septembre 2011 à fin 2013 il était également membre du comité exécutif de Solvay. De 1982 à 1999, il a occupé différents postes exécutifs et de direction au sein du groupe Pechiney, dont celui de vice-président de l'Aluminium Metal Division et de directeur général d'Aluminium Pechiney de 1994 à 1999. Auparavant, Gilles Auffret a été auditeur à la Cour des Comptes de 1975 à 1978 et chargé de mission au sein du Ministère de l'Industrie de 1978 à 1982. Gilles Auffret est diplômé de l'École Polytechnique, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, diplômé de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

*Date de naissance* : 15 février 1947

*Nationalité* : française

*Nombre d'actions détenues* : 15 200

*Adresse professionnelle* : 9-11 allée de l'Arche, 92032 Paris La Défense cedex (France)

*Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016* :

- *Hors groupe Elios*

Président du conseil de surveillance d'Azulis (France, société non cotée)

Président du conseil d'administration de Terreal (France, société non cotée)

Membre du conseil de surveillance de NOVACAP (France, société non cotée)

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

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

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.

*Date de naissance* : 20 août 1971

*Nationalité* : française

*Nombre d'actions détenues* : 1 000

*Adresse professionnelle* : 54, Quai de la Rapée-LAC LA 30, 75012 Paris (France)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

• *Hors groupe Elior*

Membre du directoire de RATP DEVELOPPEMENT - SA à directoire et conseil de surveillance (France, société non cotée)

Administrateur de RATP DEV TRANSDEV ASIA - SAS (France, société non cotée)

Président de RATP DEV Participation - SAS (France, société non cotée)

Président de SELT - SAS (France, société non cotée)

Représentant permanent de RATP DEV FRANCE SERVICES, administrateur de RATP El Djazaïr (Algérie, société non cotée)

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

Administrateur de Bombela Operating Company (Afrique du Sud, société non cotée)

Administrateur et Chairman de RDSL URBAN (États-Unis, société non cotée)

Administrateur de Ratp Dev Global Sightseeing (Royaume-Uni, société non cotée)

Administrateur de The Original London Sightseeing Tour Ltd (Royaume-Uni, société non cotée)

Administrateur de RATP DEV Italia (Italie, société non cotée)

Administrateur de CASA TRAM (Maroc, société non cotée)

Administrateur de M'DINA (Maroc, société non cotée)

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

Administrateur de RATP DEV UK (Royaume-Uni)

Administrateur de HONG KONG TRAMWAYS (Chine)

CEO de RATP DEV USA (États-Unis)

Administrateur de RATP ElDjazaïr (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)

**d) Anne Busquet, administratrice indépendante**

Anne Busquet est associée d'AMB Advisors LLC à New York depuis 2006. Elle a débuté sa carrière en 1973 chez Hilton International. De 1978 à 2001, elle a occupé des fonctions de direction générale et opérationnelle au sein du groupe American Express, avant de présider AMB Advisors LLC entre 2001 et 2003. Elle a rejoint InterActiveCorp en tant que présidente des *Travel Services*, devenant ensuite Président-directeur général des *local and media services*.

**Date de naissance :** 27 février 1950

**Nationalité :** franco-américaine

**Nombre d'actions détenues :** 2 330

**Adresse professionnelle :** 1080 5th Ave, New York, NY, 10128 (États-Unis)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

• *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 et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :** Néant

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

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

**Nombre d'actions détenues :** 1 000

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

- *Hors groupe Elior*

Président de BIM SAS (France, société non cotée)

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

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

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

Président d'Octant Partenaires (France)

Administrateur de Sophia Publications (France)

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

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

**Date de naissance :** 15 juillet 1954

**Nationalité :** française

**Adresse professionnelle :** 54, avenue Marceau, 75008 Paris (France)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

- *Hors groupe Elior*

Directeur général de Sofibim SAS (France, société non cotée)

Directeur général de BIM SAS (France, société non cotée)

Représentant permanent de BIM SAS, administrateur de la société El Rancho SA (France, société non cotée)

Président de la société Artalor Immo SAS (France, société non cotée)

Président du comité de pilotage de la société Yako SAS (France, société non cotée)

Président du comité stratégique de la société Afrimarket SAS (France, société non cotée)

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

*Director* de Gourmet Acquisition Holdings Inc (groupe Elior, États-Unis)

*Director* de Gourmet Acquisition Inc (groupe Elior, États-Unis)

*Director* de THS Group Inc (groupe Elior, États-Unis)

*Manager* de THS Holdings LLC (groupe Elior, États-Unis)

Président d'Elior Gestion (groupe Elior, France)

Président d'Elior FA3C (groupe Elior, France)

Membre du conseil de surveillance de Bercy Présidence (groupe Elior, France)

Membre du conseil de surveillance d'Elior Finance SCA (groupe Elior, Luxembourg)

Administrateur de Elichef Holding (groupe Elior, Italie)

Président de Grande Vitesse Catering (groupe Elior, Italie)

Administrateur de MyChef Ristorazione Commerciale (groupe Elior, Italie)

Administrateur d'Elior Ristorazione (groupe Elior, Italie)

Administrateur d'Elior Investimenti (groupe Elior, Italie)

Administrateur d'Aeroboutiques de Mexico (groupe Elior, Mexique)

Administrateur de Áreas (groupe Elior, Espagne)

Administrateur d'Operadora AeroBoutiques (groupe Elior, Mexique)

Administrateur de Textiles Deor (groupe Elior, Mexique)

Administrateur de Aero Boutiques Servicios (groupe Elior, Mexique)

Administrateur de Multiservicios Aeroboutiques (groupe Elior, Mexique)

Administrateur de Aerocomidas (groupe Elior, Mexique)

Administrateur de Servicios Aeroportuarios (groupe Elior, Mexique)

Président d'ORI Investissements (France)

Directeur général d'Octant Partenaires (France)

Administrateur de Medica (France)

**g) Emesa Corporacion Empresarial, S.L., administrateur indépendant**

Emesa Corporacion Empresarial, S.L. est actionnaire de la Société, à hauteur de 7,58 % du capital.

**Nombre d'actions détenues :** 13 087 800

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

- *Hors groupe Elior*

Administrateur de la société Devicare, S.L. (Espagne, société non cotée)

Administrateur de la société Sunroad, S.L. (Espagne, société non cotée)

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

Administrateur de la société Metropolis Inmobiliarias y Restauraciones, S.L. (Espagne)

**h) Emilio Cuatrecasas, représentant Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (personne physique)**

Emilio Cuatrecasas est président de 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 *managing partner*,

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.

**Date de naissance :** 12 janvier 1954

**Nationalité :** espagnole

**Adresse professionnelle :** avenida Diagonal 579, 10<sup>th</sup> floor, 08014, Barcelone (Espagne)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

- *Hors groupe Elior*

Administrateur de la société Union CB, S.L. (Espagne, société non cotée)

Administrateur de la société Emesa Coporacion Empresarial, S.L. (Espagne, société non cotée)

Administrateur de la société Cambriano, S.L. (Espagne, société non cotée)

Administrateur de la société Almerer, S.L. (Espagne, société non cotée)

Administrateur de la société CB Concordia, S.L. (Espagne, société non cotée)

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

Administrateur de la société Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, S.L.P. (Espagne)

Administrateur de la société Areas, S.A. (Espagne)

**i) Servinvest**

Servinvest est une société gérée par Robert Zolade.

**Nombre d'actions détenues :** 1 000

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :** néant.

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :** néant.

**j) Sophie Javary, représentant Servinvest (personne physique)**

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 *managing director*, puis associé gérant en 2002. Elle y a

notamment co-dirigé la joint-venture ABN AMRO Rothschild de 2000 à 2007. En 2011, elle a rejoint BNP Paribas comme *managing director* au sein de la division Investment Banking Europe. Sophie Javary est diplômée d'HEC et du Programme International de Management (Fundacao Getulio Vargas de Sao Paulo et NY University). Elle a été nommée chevalier de la Légion d'honneur en 2013.

**Date de naissance :** 1<sup>er</sup> mai 1959

**Nationalité :** française

**Adresse professionnelle :** 4 rue d'Antin, 75002 Paris (France)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

- *Hors groupe Elior*

Administrateur d'Europa Nova (organisation non gouvernementale, France)

Chargée de cours à HEC

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

Membre du conseil de surveillance de la société Altamir

**k) Caisse de dépôt et placement du Québec CDPQ, administrateur indépendant**

La Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) est actionnaire de la Société à hauteur de 6,54 % de son capital.

**Nombre d'actions détenues :** 11 299 435

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :** néant.

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq derniers exercices et qui ne sont plus occupés :** néant.

**l) Elisabeth Van Damme, représentant CDPQ (personne physique)**

Elisabeth Van Damme est actuellement *partner* chez Redwood Finance, société de services en consultation financière après avoir été directeur financier de Bureau Van Dijk jusqu'en 2008. Ses missions actuelles sont principalement des missions de direction & consultation financière (Bureau van Dijk EE, Villa Eugénie, etc.). 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.

**Date de naissance :** 17 mars 1966

**Nationalité :** belge

**Adresse professionnelle :** 12 avenue des Ormeaux, 1180 Bruxelles (Belgique)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :** néant

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

Représentant permanent de la société Charterhouse Poppy II, administrateur de la société Elior Group (groupe Elior, France)

**m) BIM, administrateur (personne morale)**

BIM est actionnaire de la Société à hauteur de 25,13 % de son capital.

**Nombre d'actions détenues :** 43 402 965

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

- *Hors groupe Elior*

Président de Novetude Santé, SAS (France, société non cotée)

Président de Compagnie Hôtelière de Bagatelle, SAS (France, société non cotée)

Président de Financière de Bel Air, SAS (France, société non cotée)

Président de Compagnie de Bel Air, SAS (France, société non cotée)

Président de Holding Bel Air Investissements, SAS (France, société non cotée)

Administrateur d'El Rancho, SAS (France, société non cotée)

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

*Représentée par Robert Zolade :*

Président de la société Eurelior (groupe 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)

**n) Robert Zolade, représentant BIM (personne physique)**

Robert Zolade est président et détient le contrôle de la société Sofibim, qui détient le contrôle exclusif de la société BIM. Robert Zolade est le co-fondateur du Groupe qu'il a co-présidé et présidé depuis sa constitution, de 1991 jusqu'en 2010. Auparavant, Robert Zolade a exercé différentes fonctions de direction générale au sein du groupe Accor, en qualité notamment de président-directeur général de la Société Générale de Restauration en 1990 et d'administrateur délégué de la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et de Tourisme de 1990 à 1992. Robert Zolade est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit et diplômé d'études supérieures en sciences économiques.

**Date de naissance :** 24 septembre 1940

**Nationalité :** française

**Adresse professionnelle :** 54, avenue Marceau 75008 Paris (France)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :**

Administrateur et président du conseil d'administration de Sofibim SA (Luxembourg)

Président de Sofibim SAS (France)

Administrateur et président du conseil d'administration de BIM Luxembourg (Luxembourg)

Gérant de Servinvest SARL (France)

Vice-Président et Membre du conseil de surveillance de Pragma Capital SA (France)

Gérant de Bérulle Art SARL (France)

Gérant de LMDB SC (France)

Gérant de MBOB SC (France)

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

Administrateur d'Áreas IbericoAmericana S.L. (groupe Elior, Espagne)

Président de Bercy Services XII (groupe Elior, France)

Président de Noveliior (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 Serunió (groupe Elior, Espagne)

Administrateur de Natixis (France)

Président de BIM (France)

**o) Célia Cornu, censeur**

Célia Cornu est directrice générale de la Compagnie Hôtelière de Bagatelle depuis 2015, et membre du comité stratégique de Sofibim. Elle a débuté sa carrière au sein de la direction marketing des groupes Printemps et Galerie 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).

**Date de naissance :** 31 octobre 1980

**Nationalité :** française

**Nombre d'actions détenues :** 0

**Adresse professionnelle :** 8 rue Christophe Colomb, 75008 Paris (France)

**Autres mandats et fonctions exercés au 30 septembre 2016 :** néant

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

**3.1.2.1.3 Obligation de détention et prévention des conflits d'intérêts**

Selon les dispositions du Règlement Intérieur, les administrateurs doivent détenir au moins 1 000 actions

de la Société. Les personnes physiques représentant des personnes morales administrateurs n'ont pas l'obligation de détenir d'actions de la Société en propre ; les personnes morales nommées administrateurs étant déjà des associés significatifs de la Société et leurs représentants permanents étant déjà directement ou indirectement des associés ou salariés de ces entités (voir la section 3.1.3 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.

#### 3.1.2.1.4 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.

#### 3.1.2.2 Fonctionnement du conseil d'administration

##### 3.1.2.2.1 Pouvoirs du conseil d'administration

La Société est administrée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question concernant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil d'administration est et doit demeurer une instance collégiale représentant collectivement l'ensemble des actionnaires dont la mission doit s'exercer dans le respect de l'intérêt social.

Le conseil d'administration délibère sur toutes questions relevant de ses attributions légales et réglementaires.

En particulier, le conseil d'administration examine et approuve l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre effective par la direction générale :

a) il examine et approuve le compte-rendu d'activité du conseil d'administration et des comités à insérer dans le rapport annuel ;

b) 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 ;

c) il procède à la cooptation d'administrateurs si nécessaire, et propose des renouvellements d'administrateurs à l'assemblée générale ordinaire ;

d) il fixe, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, la rémunération des dirigeants et répartit les jetons de présence ;

e) 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 ;

f) 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 ;

g) 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 ;

h) 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.

##### 3.1.2.2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

###### a) Travaux du conseil d'administration

La préparation et l'organisation des travaux du conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les Statuts, ainsi que par le Règlement Intérieur qui précise les modes de fonctionnement des comités en son sein.

Le président communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations.

Les membres du conseil d'administration sont convoqués avec un préavis minimum de cinq jours par courrier électronique et/ou par notification réalisée par l'intermédiaire d'une plateforme informatique sécurisée.

Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour. Le dossier de la réunion est, dans la plupart des cas, communiqué aux administrateurs cinq jours au moins avant la réunion avec mise à jour des informations contenues préalablement à la tenue du conseil à chaque fois que nécessaire. L'ensemble des informations communiquées à l'occasion des conseils est consultable de manière permanente sur la plateforme informatique sécurisée. En outre, le cas échéant, des éléments complémentaires sont adressés aux administrateurs après la convocation ou remis en séance si l'urgence ou des contraintes de confidentialité le justifient.

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

Entre deux séances du conseil d'administration, des notes d'information sur des sujets particuliers, des études, des notes d'analyses et des éléments à caractère économiques ou financiers, ou des communiqués de presse de diffusion nationale sont également transmis aux administrateurs par l'intermédiaire de la plateforme sécurisée.

Les administrateurs sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations confidentielles qui leur sont communiquées. Cette confidentialité est établie à l'article 3.6 du Règlement Intérieur.

Les administrateurs ont reçu, lors de leur nomination, un dossier comprenant tous les documents utiles pour bénéficier d'une information détaillée de la Société, son organisation, ses activités, ses spécificités comptables, financières et opérationnelles. En outre, ils ont pu bénéficier d'une journée d'intégration au cours de laquelle ils ont pu rencontrer et échanger avec les principaux dirigeants opérationnels du Groupe. Les documents sont mis à jour régulièrement et mis à disposition des

administrateurs de manière permanente sur une plateforme informatique dédiée et sécurisée.

#### **b) Rapport d'activité du conseil d'administration**

Le conseil d'administration s'est réuni douze fois au cours de l'exercice 2015-2016 et à cinq reprises depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2016. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour, ont été faites par voie de message électronique et sur une plateforme informatique sécurisée, plusieurs jours avant la date de la réunion. Par ailleurs, entre les réunions, les membres du conseil d'administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, de tous les communiqués de presse publiés par la Société.

La durée des réunions ordinaires du conseil d'administration a été en moyenne de deux heures trente. Le taux de participation des membres a été de 95%<sup>11</sup>.

Outre l'exercice des missions qui lui incombent au titre des dispositions législatives ou statutaires, le conseil d'administration a reçu, sur une base régulière, les informations nécessaires relatives au déploiement du plan stratégique Elixir 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. Ainsi, le conseil d'administration a consacré en décembre 2015 une de ses réunions à la stratégie du Groupe en matière d'innovation et de solutions digitales. Ainsi à titre d'exemple, en mai 2016, deux journées de travail ont été entièrement consacrées à la stratégie et aux activités du Groupe aux Etats-Unis. 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 aux Etats-Unis. Il a par ailleurs été consulté à de nombreuses reprises sur les opérations et décisions importantes ou requérant son autorisation préalable en

<sup>11</sup> Le taux de participation ne tient pas compte des administrateurs démissionnaires au cours du premier semestre de l'exercice et est calculé, s'agissant des

nouveaux administrateurs, sur la base du nombre de conseils intervenus depuis leur nomination.

vertu du Règlement Intérieur du conseil d'administration, en particulier la croissance externe et les investissements.

### c) Assiduité des administrateurs aux réunions du conseil d'administration au cours de l'exercice 2015-2016

Administrateurs	Nombre de réunions prises en compte	Taux d'assiduité
Philippe Salle	12	100 %
Gilles Auffret	11	92 %
Laurence Battle	11	92 %
Anne Busquet <sup>1</sup>	4	80 %
Sofibim (Gilles Cojan)	11	92 %
Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (Emilio Cuatrecasas) <sup>1</sup>	5	100 %
Servinvest (Sophie Javary) <sup>1</sup>	5	100 %
CDPQ (Elisabeth Van Damme) <sup>1</sup>	5	100 %
BIM (Robert Zolade)	12	100 %
James Arnell <sup>2</sup>	2	17 %
Charterhouse Poppy IV <sup>2</sup>	1	8 %
Charterhouse Poppy II <sup>2</sup>	2	17 %
Société de Restauration 2 <sup>2</sup>	4	33 %

#### 3.1.2.3 Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Conformément à son Règlement Intérieur, au moins une fois par an, un point de l'ordre du jour est consacré à l'évaluation du fonctionnement du conseil.

En application des recommandations du code AFEP-MEDEF auquel la Société a volontairement choisi de se référer, le conseil d'administration a fait réaliser une évaluation formalisée de son fonctionnement et en a

étudié les conclusions à l'occasion de la séance qui s'est tenue le 19 janvier 2017.

Cette évaluation triennale formelle sur le fonctionnement du conseil et de ses comités a eu lieu fin 2016 et les administrateurs ont été particulièrement impliqués. C'est la première évaluation formelle du conseil qui est menée compte tenu de la récente admission aux négociations des actions de la Société.

<sup>1</sup> Administrateurs nommés les 2 et 11 mars 2016, dont le taux d'assiduité est calculé sur la base du nombre de conseils intervenus depuis leur nomination.

<sup>2</sup> James Arnell et Charterhouse Poppy IV ont démissionné le 23 février 2016, Charterhouse Poppy II, le 29 février 2016 et Société de Restauration 2, le 11 mars 2016.

Il est ressorti de cette évaluation une appréciation globalement positive du fonctionnement du conseil et de ses comités.

Sans que cela soit limitatif, les pistes d'amélioration suivantes ont été identifiées comme prioritaires :

- la revue du fonctionnement du comité stratégique afin notamment d'alléger la charge de travail du conseil et de le mettre ainsi en mesure d'assurer un suivi plus approfondi de la stratégie de la Société.
- l'institutionnalisation d'un programme de présentation par les dirigeants concernés du développement des activités du Groupe, afin que le conseil puisse avoir une meilleure visibilité sur l'équipe dirigeante en place, les activités et l'organisation interne.
- la réunion au moins une fois par an des administrateurs indépendants entre eux aux fins notamment de proposer des améliorations pouvant être apportées à la dynamique du conseil, eu égard aux attentes des différentes parties prenantes.

### 3.1.2.4 Les comités spécialisés

Les travaux et délibérations du conseil d'administration sont préparés, dans certains domaines, par des comités spécialisés composés d'administrateurs nommés par le conseil pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration s'appuie ainsi sur les travaux effectués au sein de ses trois comités spécialisés :

- le comité d'audit ;
- le comité des nominations et des rémunérations ;
- le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

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

La présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres, désigné par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations.

#### 3.1.2.4.1 Le comité d'audit

Le comité d'audit est composé de trois membres, dont deux indépendants, Madame Laurence Batlle et CDPQ représentée par Madame Elisabeth Van Damme, ainsi que la société Sofibim, représentée par Monsieur Gilles Cojan. Les membres du comité possèdent les connaissances

techniques nécessaires à leur devoir de diligence (voir la section 3.1.2.1.2 « Renseignements personnels concernant les membres du conseil d'administration »). Le comité d'audit est présidé par Madame Laurence Batlle, administratrice indépendante.

Le comité d'audit aide le conseil d'administration dans ses missions en matière d'arrêté des comptes annuels et consolidés, et de préparation de l'information délivrée aux actionnaires et au marché. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il est également chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ainsi que du contrôle légal des comptes.

Les membres de ce comité ont tous une compétence reconnue en matière financière et comptable comme le confirment leurs parcours professionnels (voir la section 3.1.2.1.2 « 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 ; et
- vérification du respect par les commissaires aux comptes des conditions d'indépendance.

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 participent à ses travaux.

Le comité d'audit prend ses décisions à la majorité des membres ayant droit de vote et participant à la réunion, chaque membre étant titulaire d'une voix. Le président-directeur général n'assiste pas aux réunions du comité d'audit.

Les membres du comité ont reçu le rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne le



29 novembre 2016 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 5 décembre 2016.

Le comité se tient, sauf exception, trois jours avant le conseil d'administration auquel il rend compte de l'exercice de ses missions. Les comptes rendus d'activité du comité d'audit permettent aux administrateurs d'être pleinement informés, facilitant ainsi leurs délibérations.

#### *Rapport d'activité*

Le comité s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2015-2016 et deux fois depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2016. Le taux de participation de ses membres a été de 95 %.

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 2015-2016. Lors de sa séance du 5 décembre 2016, 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.

#### **3.1.2.4.2 Le comité des nominations et des rémunérations**

Le comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres, dont deux sont indépendants : Monsieur Gilles Auffret, Madame Anne Busquet et BIM, représentée par Monsieur Robert Zolade.

Le comité est présidé par Monsieur Gilles Auffret, administrateur indépendant.

La mission principale du comité des nominations et des rémunérations est d'assister le conseil d'administration dans la composition des instances dirigeantes de la

Société et du Groupe et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux ou cadres dirigeants du Groupe, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Les missions du comité, définies et détaillées 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 ;
- 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.

Les réunions du comité se tiennent en présence du président-directeur général. Le comité se réunit également de manière régulière hors la présence du président directeur général, en particulier pour toute question portant sur l'examen des éléments de sa rémunération.

#### *Rapport d'activité*

Le comité s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2015-2016 et quatre fois depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2016. Le taux de participation de ses membres a été de 100 %.

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

Durant ses réunions, le comité a principalement inscrit son action dans le cadre des évolutions du management au sein des différentes filiales du Groupe. Il a notamment examiné les conditions de recrutement des différents dirigeants qui ont rejoint le Groupe, les éléments de leur rémunération et les conditions de départ de certains dirigeants. Il a, par ailleurs, examiné le cadre et les conditions d'évolution de la composition du conseil d'administration en fonction de l'évolution de l'actionnariat de la Société, en particulier à l'occasion de la sortie du capital des structures d'investissement gérées par Charterhouse Capital Partners et Chequers Partenaires, de l'entrée au capital de CDPQ et de Emesa Corporacion Empresarial, S.L.

Le comité a aussi formulé ses recommandations au conseil d'administration en ce qui concerne la rémunération du président-directeur général au titre des exercices 2015-2016 et 2016-2017 et des principaux dirigeants du Groupe non mandataires sociaux. Il a enfin formulé ses recommandations au conseil en termes de répartition des jetons de présence pour l'exercice 2015 et 2016.

Il a également piloté les opérations d'auto-évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités au titre de l'exercice 2015-2016.

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

Le comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale est composé de cinq membres : Gilles Auffret, Philippe Salle, Laurence Batlle, Sofibim représentée par Gilles Cojan et BIM représentée par Robert Zolade. Le comité de la stratégie est présidé par BIM, représentée par Robert Zolade.

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.

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 ;
- 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.

#### *Rapport d'activité*

Le comité s'est réuni à dix-neuf reprises au cours de l'exercice 2015-2016 et deux fois depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2016. Le taux de participation de ses membres a été de 87 %.

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.

### 3.1.3 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

Recommandations du code AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société / Explications
<p>L'article 19 du 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.</p>	<p>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.</p>
<p>Concernant la rémunération des administrateurs, l'article 20.1 du code prévoit que le mode de répartition de cette rémunération, 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.</p>	<p>Depuis l'exercice 2015-2016, la part variable des jetons de présence versée à tous les administrateurs, indépendants ou non, est prépondérante par rapport à leur rémunération fixe.</p>
<p>Le code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère peut être consulté sur internet.<sup>14</sup> La Société tient à la disposition permanente des membres de ses organes sociaux des copies de ce code.</p> <p>Par ailleurs, les règles de fonctionnement du conseil d'administration de la Société figurent dans le Règlement</p>	<p>Intérieur. Enfin, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une charte de l'administrateur qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la Société.</p>

<sup>14</sup><http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Cod e%20de%20gouvernement%20d'entreprise%20des%20soci>

<http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Cod e%20de%20gouvernement%20d'entreprise%20des%20soci%C3%A9t%C3%A9s%20cot%C3%A9es%20novembre%202016.pdf>

### 3.1.4 LIMITATION DES POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions du Règlement Intérieur, le conseil d'administration donne son approbation préalable aux décisions suivantes qui ne peuvent être mises en œuvre par le président-directeur général sans l'accord exprès préalable du conseil donné à la majorité simple<sup>15</sup> :

- a. l'approbation du budget annuel consolidé de la Société et des entités opérationnelles stratégiquement pertinentes ;
- b. l'approbation de tout plan stratégique long terme au niveau du Groupe et des entités ainsi que ses modifications significatives ;
- c. l'acquisition de quelque manière que ce soit (y compris par le biais d'une acquisition de valeurs mobilières ou d'autres actifs, d'une fusion ou d'un apport), de tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité (y compris par le biais de la conclusion d'un accord de joint-venture ou de la conclusion ou de l'exercice d'une promesse de vente portant sur tout ou partie d'une Entité, entreprise ou activité), pour un montant (en termes de valeur d'entreprise) excédant vingt millions d'euros (EUR 20.000.000), à l'exception des acquisitions résultant d'engagements irrévocables d'acquisition (tels que des promesses d'achat ou des contrats d'acquisition) pris par le Groupe préalablement au 29 avril 2015 et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- d. la cession ou autre transfert, de quelque manière que ce soit, d'un actif de quelque nature que ce soit (y compris des titres) dont l'actif net excède vingt millions d'euros (EUR 20.000.000) ou dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à quarante millions d'euros (EUR 40.000.000), à l'exception des cessions résultant d'engagements irrévocables de cession (tels que promesses de vente ou contrats de cession) pris par le Groupe préalablement au 29 avril 2015 et réalisées conformément aux termes de ces engagements ;
- e. toute opération d'offre au public de titre de la Société et l'admission sur un marché réglementé ou l'offre au public de tout ou partie des titres de l'une des filiales de la Société ;
- f. la modification des accords d'actionnaires relatifs aux sociétés Areas et THS ;
- g. le règlement de tout contentieux ou autre litige, donnant lieu à décaissement par la Société ou une Filiale d'une somme qui excède dix millions d'euros (EUR 10.000.000) ;
- h. tout investissement (à l'exclusion des acquisitions) d'un montant excédant cinq millions d'euros (EUR 5.000.000) ainsi que la fixation des niveaux minimum de rentabilités ;
- i. la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat en lien avec les activités du Groupe (tels que les contrats de prestations de services en restauration collective ou les contrats de concession) conclu par la Société ou une Filiale avec un client dont le chiffre d'affaires total réalisé par la Société ou la Filiale concernée (calculé sur la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (EUR 100.000.000) pour les contrats de restauration collective et cent cinquante millions d'euros (EUR 150.000.000) pour les contrats de restauration de concessions ;
- j. la conclusion, la modification ou le renouvellement de tout contrat d'achat ou autres que ceux visés au (g) ci-dessus par la Société ou une Filiale avec un fournisseur ou une contrepartie dont la valeur (calculée en multipliant le volume d'achat ou le chiffre d'affaires par la durée résiduelle du contrat) excède cent millions d'euros (EUR 100.000.000) ;
- k. les cautions, avals ou garanties d'un montant unitaire excédant dix millions d'euros (EUR 10.000.000) dans la limite d'un plafond global annuel de 350 millions d'euros (EUR 350.000.000) ;
- l. les communiqués de publication du chiffre d'affaires et des résultats et accessoirement tout projet de communication au marché pouvant avoir un effet significatif sur le cours de bourse ou l'image du Groupe pris dans son ensemble ;
- m. la stratégie de financement du groupe et de couverture des risques de taux et de change ainsi que la conclusion, la modification ou le remboursement anticipé d'emprunts dont le montant serait supérieur à 20 % de la dette nette du Groupe ;
- n. la fixation des éléments de rémunération annuelle brute (appréciée sur la base des éléments de

<sup>15</sup> Les mots commençant par une majuscule dans la liste ci-dessous sont définis dans le Règlement Intérieur.

rémunération fixe et variable) des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des principaux dirigeants définis comme tel au sens du Règlement Intérieur.

Sont exclues de la liste des opérations soumises à autorisation préalable les opérations visées aux

paragraphes c, d, et i ci-dessus dès lors que ces opérations sont réalisées entre Filiales contrôlées directement ou indirectement (x) à 100 % par Elior Group, ou (y) à 100 % par Areas, ou (z) à 100 % par THS (Elior North America).

### 3.1.5 INTÉRÊTS ET RÉMUNÉRATIONS

#### 3.1.5.1 Politique de rémunération du dirigeant mandataire social

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages accordés au dirigeant mandataire social ont été approuvés par le conseil d'administration lors de sa réunion le 29 avril 2015.

La rémunération du président-directeur général, dirigeant mandataire social, ainsi que les avantages dont il bénéficie sont décidés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations et des rémunérations. La rémunération de Philippe Salle comprend une partie fixe, une partie variable annuelle et une rémunération variable long terme.

##### a) Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe de Philippe Salle au titre de l'exercice 2015-2016 est égale à 900.000 euros brut, sans changement par rapport à sa rémunération fixe 2014-2015.

##### b) Rémunération variable annuelle

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

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

La partie variable de la rémunération de Philippe Salle pour l'exercice 2015-2016 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 prédéfinis, 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 2014-2015 à périmètre constant par rapport au 1/10/2015 (coefficient de pondération : 50 %) :
  - de 0 à 20 millions € de croissance : 0 à 100 % de la rémunération annuelle fixe
  - de + 20 à + 30 millions € : 100 à 130 % de la rémunération annuelle fixe
- **Critère 2** : taux de conversion de l'EBITDA retraité en cash<sup>16</sup> (coefficient de pondération : 20 %) :
  - de 35 à 39,60 % : 0 à 100 % de la rémunération annuelle fixe
  - de + 39,60 à + 45 % : 100 à 130 % de la rémunération annuelle fixe
- **Critère 3** : EBITDA comptable des acquisitions en valeur absolue (coefficient de pondération : 5 %) :
  - de 5 à 5,7 millions \$ : 0 à 100 % de la rémunération annuelle fixe
  - de + 5,7 à + 7 millions \$ : 100 à 130 % de la rémunération annuelle fixe

##### Pour les objectifs qualitatifs :

- 10 % des objectifs qualitatifs sont liés à la composition et au fonctionnement des équipes dirigeantes, et 15 % sont liés au fonctionnement du conseil d'administration.

<sup>16</sup> Ratio Free Cash Flow / EBITDA retraité

Après évaluation par le comité des nominations et des rémunérations des performances réalisées, le conseil d'administration qui s'est tenu le 21 décembre 2016, suivant les recommandations du comité des nominations et des rémunérations, a décidé de fixer la rémunération variable annuelle 2015-2016 de Philippe Salle à 924 390 euros, soit 102,7 % de sa rémunération annuelle fixe. Le détail de la rémunération variable annuelle 2015-2016 figure à la section 3.1.5.2 du Document de Référence.

Pour l'exercice 2016-2017, le conseil d'administration a souhaité maintenir une appréciation très fortement quantitative de la performance annuelle avec 75 % fonction de l'atteinte d'objectifs financiers et 25 % de sa rémunération variable fonction de l'atteinte d'objectifs individuels qualitatifs précis et prédéfinis, non basés sur les résultats du Groupe.

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

- **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 : 40 %
- **Critère 2** : taux de conversion de l'EBITDA retraité en cash<sup>17</sup> : 20 %
- **Critère 3** : EBITDA comptable des acquisitions en valeur absolue : 10 %
- **Critère 4** : montant des éléments non récurrents (non cash)

Dans le processus d'élaboration de la rémunération variable, le comité des nominations et des rémunérations et le conseil d'administration ont 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.

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.

#### c) Rémunération variable long terme

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, démontrant le caractère exigeant de la performance attendue pour avoir droit au versement de la RVLT.

Philippe Salle dispose d'une voiture de fonction ce qui correspond aux usages en cours dans le Groupe pour les responsabilités de président-directeur général.

<sup>17</sup> Ratio Free Cash Flow / EBITDA retraité

**d) Indemnité de départ**

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

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 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.

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 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 :  $20 + [(100-20) \times X]$ .

$$\text{Où : } X = (M-80) / (100-80)$$

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du code de commerce, il appartiendra à l'assemblée générale du 10 mars 2017 d'approuver la modification de l'indemnité de départ du président-directeur général.



#### e) Accord de non-concurrence

Philippe Salle est tenu par un engagement de non-concurrence. Aux termes dudit engagement, Philippe Salle a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions de président-directeur général de la Société :

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

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

En cas de démission de Philippe Salle de ses fonctions de président-directeur général de la Société, cette dernière pourra toutefois décider d'exonérer Philippe Salle de cet engagement de non-concurrence en lui notifiant sa

décision dans le mois suivant la date de sa cessation de fonctions. Dans ce cas, la Société sera libérée de toute obligation de versement de l'indemnité de non-concurrence susvisée.

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

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

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

Philippe Salle ne bénéficie d'aucun régime spécifique.

#### 3.1.5.2 Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux au sens de l'article L. 225-102-1 du code de commerce s'établissent comme indiqué ci-après, respectant la présentation standardisée recommandée par l'AFEP et le MEDEF, ainsi que par l'AMF.

Les mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux de la Société ne sont titulaires d'aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la Société ou de sociétés du Groupe, ni d'actions gratuites, ni d'actions de performance.

Tableau 1 : synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Dirigeant mandataire social concerné	Exercice 2014-2015	Exercice 2015-2016
<b>Philippe Salle, président-directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	751 067,0 €	1 826 951,0 €
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>751 067,0 €</b>	<b>1 826 951,0 €</b>
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme (non acquis)	2 500 000 € <sup>1</sup>	2 500 000 € <sup>2</sup>

(1) Montant de la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2014-2015 (objectif maximum de BNPA atteint). Ce montant ne sera acquis qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2014-2015 (i.e. 30 septembre 2017) et à la condition que Philippe Salle soit toujours président-directeur général d'Elior Group à cette même date. Il sera payé à la clôture du deuxième exercice suivant l'exercice 2014-2015 (i.e. 30 septembre 2017), à concurrence de 1,25 million d'euros, le solde, soit 1,25 million d'euros, étant payé à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice 2014-2015, dans les deux cas si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior Group à ces dernières dates, soit au 30 septembre 2017 et le 30 septembre 2019 (voir section 3.1.5.1. c du Document de Référence).

(2) Montant de la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2015-2016 (objectif maximum de BNPA atteint). Ce montant ne sera acquis 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. Il sera payé à la clôture du deuxième exercice suivant l'exercice 2015-2016 (i.e. 30 septembre 2018), à concurrence de 1,25 million d'euros, le solde, soit 1,25 million d'euros, étant payé à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice 2015-2016, dans les deux cas si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior Group à ces dernières dates, soit au 30 septembre 2018 et au 30 septembre 2020 (voir section 3.1.5.1. c du Document de Référence).

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Dirigeant mandataire social concerné	Exercice 2014-2015		Exercice 2015-2016	
	Montants dus	Montants versés <sup>1</sup>	Montants dus	Montants versés <sup>1</sup>
<b>Philippe Salle, président-directeur général</b>				
Rémunération fixe <sup>2</sup>	375 000,0 €	375 000,0 € <sup>3</sup>	900 000,0 €	900 000,0 €
Rémunération variable annuelle <sup>2</sup>	375 000,0 € <sup>4</sup>	Sans objet	924 390,0 € <sup>9</sup>	375 000,0 €
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>7</sup>	1 067,0 € <sup>8</sup>	1 067,0 € <sup>8</sup>	2 561,0 €	2 561,0 €
<b>TOTAL</b>	<b>751 067,0 €</b>	<b>376 067,0 €</b>	<b>1 826 951,0 €</b>	<b>1 277 561,0 €</b>
	Montants non acquis	Montants versés	Montants non acquis	Montants versés
Rémunération variable pluriannuelle <sup>2</sup> (non acquis)	2 500 000,0 € <sup>5</sup>	Sans objet	2 500 000 € <sup>6</sup>	Sans objet

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

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

(3) Dont 75.000 € payés en octobre 2015.

(4) Rémunération variable versée en janvier 2016. Elle est basée sur la performance financière de la Société. La rémunération de Philippe Salle en qualité de président-directeur général de la Société comprend une partie variable dont les caractéristiques sont décrites à la section 3.1.5.1 du Document de Référence. La nomination de Philippe Salle sept mois après le début de l'exercice 2014-2015 ne permettait pas d'apprécier pleinement l'impact de son action sur les activités et les résultats du Groupe. En conséquence et par exception, pour l'exercice 2014-2015 la partie variable de la rémunération de Philippe Salle a été fixée forfaitairement à 100 % de sa rémunération fixe calculée prorata temporis, soit un montant de 375.000 euros brut.

(5) Montant de la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2014-2015 (objectif maximum de BNPA atteint). Ce montant ne sera définitivement acquis qu'à la clôture du deuxième exercice clos suivant l'exercice 2014-2015 (i.e. 30 septembre 2017) et à la condition que Philippe Salle soit toujours président-directeur général d'Elior Group à cette même date. Il sera payé à la clôture du deuxième exercice suivant l'exercice 2014-2015

(i.e. 30 septembre 2017), à concurrence de 1,25 million d'euros, le solde, soit 1,25 million d'euros, étant payé à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice 2014-2015, dans les deux cas si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior Group à ces dernières dates, soit au 30 septembre 2017 et au 30 septembre 2019 (voir section 3.1.5.1. c du Document de Référence).

(6) Montant de la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2015-2016 (objectif maximum de BNPA atteint). Ce montant ne sera définitivement acquis 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. Il sera payé à la clôture du deuxième exercice suivant l'exercice 2015-2016 (i.e. 30 septembre 2018), à concurrence de 1,25 million d'euros, le solde, soit 1,25 million d'euros, étant payé à la clôture du quatrième exercice suivant l'exercice 2015-2016, dans les deux cas si Philippe Salle est toujours président-directeur général d'Elior Group à ces dernières dates, soit au 30 septembre 2018 et au 30 septembre 2020 (voir section 3.1.5.1. c du Document de Référence).

(7) Véhicule de fonction mis à disposition par la Société.

(8) Sur une base prorata temporis.

(9) Voir le détail de la rémunération variable annuelle 2015-2016 ci-dessous.

Détail de la rémunération variable annuelle 2015-2016

Critère 1 (quantitatif) : croissance de l'EBITDA en valeur absolue par rapport à l'exercice 2014-2015 à périmètre constant par rapport au 1/10/2015

Pondération : 50 %

Objectifs de croissance d'EBITDA retraité (en millions €)	Montant correspondant du bonus en % de la rémunération fixe	Croissance d'EBITDA réalisée (en millions €)	Montant du bonus attribué (en €)
0 à 20 20 à 30	0 à 100 100 à 130	23	495 000

Critère 2 (quantitatif) : taux de conversion de l'EBITDA en cash

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 €)
35 à 39,60 + de 39,6 à 45	0 à 100 100 à 130	37,8	109 440

Critère 3 (quantitatif) : EBITDA des acquisitions en valeur absolue

Pondération : 5 %

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 €)
5 à 5,7 + de 5,7 à 7	0 à 100 100 à 130	6,6	54 450

Critère 4 (qualitatif) : composition et fonctionnement des équipes dirigeantes

Pondération : 10 %

Performance réalisée en % de la rémunération fixe	Montant du bonus attribué (en €)
115	103 500

Critère 5 (qualitatif) : fonctionnement du conseil d'administration

Pondération : 15 %

Performance réalisée en % de la rémunération fixe	Montant du bonus attribué (en €)
120	162 000

Rémunération variable totale 2015/2016

924 390 €, soit 102,7 % de la rémunération annuelle fixe

**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	Jetons versés en 2014-2015	Jetons versés en 2015-2016	
		Part fixe	Part variable
Gilles Auffret <sup>(1)</sup>	122 000,0 €	40 000,0 €	82 000,0 €
Laurence Batlle <sup>(1)</sup>	118 000,0 €	40 000,0 €	66 000,0 €
Anne Busquet <sup>(1) (2)</sup>	n.a	16 650,0 €	24 000,0 €
Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (Emilio Cuatrecasas) <sup>(1) (2)</sup>	n.a	16 650,0 €	15 000,0 €
Sofibim (Gilles Cojan)	30 000,0 €	30 000,0 €	49 000,0 €
Servinvest (Sophie Javary) <sup>(2)</sup>	n.a	16 650,0 €	15 000,0 €
James Arnell <sup>(3) (4)</sup>	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Société de Restauration 2 <sup>(3) (4)</sup>	0,0 €	0,0 €	0,0 €
Charterhouse Poppy IV <sup>(3)</sup>	30 000,0 €	11 825,0 €	9 000,0 €
Charterhouse Poppy II <sup>(3)</sup>	30 000,0 €	12 325,0 €	12 000,0 €
CDPQ (Elisabeth Van Damme) <sup>(1) (2)</sup>	0,0 €	16 650,0 €	21 000,0 €
BIM (Robert Zolade)	30 000,0 €	30 000,0 €	76 000,0 €
<b>TOTAL</b>	<b>360 000,0 €</b>	<b>230 750,0 €</b>	<b>369 000,0 €</b>

(1) Administrateurs indépendants

(2) Administrateurs nommés lors de l'assemblée générale mixte en date du 11 mars 2016 (Servinvest, Emesa et Anne Busquet), ou par cooptation du conseil d'administration du 2 mars 2016 (CDPQ)

(3) James Arnell et Charterhouse Poppy IV ont démissionné le 23 février 2016, Charterhouse Poppy II, le 29 février 2016 et Société de Restauration 2, le 11 mars 2016

(4) James Arnell et Société de restauration 2, administrateurs jusqu'en février 2016 et mars 2016 respectivement, ont renoncé à leurs jetons de présence

### Précisions sur les jetons de présence

#### Rémunération des administrateurs indépendants

Chaque administrateur indépendant perçoit une rémunération annuelle fixe de 40.000 euros, dont 30.000 euros au titre de son mandat d'administrateur et 10.000 euros au titre de son mandat de président de comité spécialisé. A cette rémunération fixe s'ajoute une rémunération variable de 3.000 euros par réunion de conseil ou de comité d'audit ou de comité des nominations et des rémunérations, et de 1.000 euros par réunion de comité de la stratégie, des investissements et de la responsabilité sociale.

#### Rémunération des administrateurs non-indépendants

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

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

Les montants indiqués sont bruts de retenue à la source.

- Exercice 2014-2015

Les montants des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2014-2015 et leur répartition définitive ont été arrêtés par le conseil d'administration du 10 décembre 2015. Ils ont été mis en paiement le 13 avril 2016.

James Arnell et la Société de Restauration 2, ont décidé de renoncer à la perception de jetons de présence.

- 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.

James Arnell et la Société de Restauration 2, administrateurs jusqu'en février 2016 et mars 2016 respectivement, ont renoncé à leurs jetons de présence.

**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**

Néant.

**Tableau 5 : options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social**

Néant.

**Tableau 6 : actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe**

Néant.

**Tableau 7 : actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social**

Néant.

#### 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 ci-dessous.

Aucune option ne peut plus être attribuée au titre des plans 2010 et 2011.

##### *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.

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 deux plans d'options de souscription d'actions nouvelles de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee, du Management Committee, du Leaders Committee, et des Regional Directors, à l'exclusion du président-directeur général de la Société. Les principales caractéristiques sont décrites ci-après et dans le tableau 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 et Management Committees sur la marge de l'EBITA réalisé (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.

**Tableau 8 : historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions**

Information sur les options de souscription ou d'achat	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2016
Date des décisions de la Gérance décidant l'attribution des options (du conseil d'administration, le cas échéant)	15.04.2010	15.04.2011	11.03.2016
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à la date d'attribution, par:	-	-	-
<b>Mandataires social dirigeant</b>			
Philippe Salle	Sans objet	Sans objet	Sans objet
<b>Mandataires sociaux non dirigeants</b>			
Gilles Auffret	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Laurence Batlle	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Anne Busquet	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (Emilio Cuatrecasas)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Sofibim (Gilles Cojan)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
James Arnell	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Société de Restauration 2	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Charterhouse Poppy IV	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Charterhouse Poppy II	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Servinvest (Sophie Javary)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
BIM (Robert Zolade)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Point de départ d'exercice des options	15.04.2014	15.04.2015	11.03.2020
Date d'expiration	31.12.2016	31.12.2016	11.03.2024
Prix de souscription	5,71 <sup>1</sup> €	5,72 <sup>1</sup> €	16,30 € <sup>2</sup>
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs branches)	Sans objet	Sans objet	Sans objet
Conditions de performance et de présence	-	-	Voir note ci-dessous <sup>3</sup>
Nombres d'actions souscrites au 31 décembre 2016	0	0	0
Nombres cumulé d'options de souscription d'actions annulées ou caduques	0	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	60 480	90 860	807 635 <sup>4</sup>

<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 ne peut être inférieur à 90 % de 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 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> Dont 286 135 au bénéfice des membres des Executive et Management Committees et 521 500 au bénéfice des membres du Leaders Committee et des Regional Directors.



#### *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.

Le conseil d'administration a, par décision en date du 11 mars 2016, fait usage de l'autorisation qui lui a été conférée par l'assemblée en date du même jour en vue de mettre en place un plan d'actions gratuites de la Société au bénéfice des membres de l'Executive Committee et du Management Committee à l'exclusion du président-directeur général de la Société.

L'octroi et le nombre définitifs des actions gratuites sera conditionné (i) à une condition de présence appréciée sur quatre années et (ii) à des conditions de performance basées sur la marge d'EBITA réalisée (pour 70% des actions gratuites) et sur le taux de croissance organique du chiffre d'affaires réalisé (pour 30% des actions gratuites) au 30 septembre 2017

Tableau 9 : historique des attributions d'actions gratuites

Information sur les actions gratuites	Plan 2016
Date du conseil d'administration décidant l'attribution d'actions gratuites (date de l'assemblée générale)	11.03.2016 (11.03.2016)
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	-
<b>Mandataires social dirigeant</b>	
Philippe Salle	Sans objet
<b>Mandataires sociaux non dirigeants</b>	
Gilles Auffret	Sans objet
Laurence Batlle	Sans objet
Anne Busquet	Sans objet
Emesa Corporacion Empresarial, S.L. (Emilio Cuatrecasas)	Sans objet
Sofibim (Gilles Cojan)	Sans objet
James Arnell	Sans objet
Société de Restauration 2	Sans objet
Charterhouse Poppy IV	Sans objet
Charterhouse Poppy II	Sans objet
Servinvest (Sophie Javary)	Sans objet
CDPQ (Elisabeth Van Damme)	Sans objet
BIM (Robert Zolade)	Sans objet
Date d'acquisition des actions gratuites	11.03.2020
Date de fin de période de conservation	11.03.2020
Conditions de performance et de présence	Voir note ci-dessous <sup>1</sup>
Nombre d'actions gratuites acquises au 31 décembre 2016	0
Nombre cumulé d'actions gratuites annulées ou caduques	0
Actions gratuites restantes en fin d'exercice	143 068

<sup>1</sup> 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).

**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**

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 2010	Plan 2011	Plan 2016
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	764 228
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)	175 900	5,715	78 100	97 800	Sans objet

Tableau 11 : suivi des recommandations AFEP-MEDEF

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Philippe Salle Président-directeur général Début de mandat : 29/04/2015 Fin de mandat : 30/09/2018	Non	Non	Oui <sup>1</sup>	Oui <sup>2</sup>

(1) Monsieur Philippe Salle aura droit, en cas de révocation de ses fonctions de président-directeur général de la Société, au versement d'une indemnité de départ dont le montant sera égal à 12 mois de rémunération, ce montant étant calculé sur la base de la rémunération brute fixe et variable de base mensuelle moyenne (à l'exclusion de toute RVL) perçue au titre des 12 derniers mois ayant précédé la date de révocation par le conseil d'administration. Le droit à cette indemnité, approuvée par le comité des nominations et des rémunérations en date du 24 février 2014 et le conseil d'administration du 29 avril 2015, est soumis à la réalisation de conditions de performance, basées sur des critères de résultat net ajusté et de *cash flows* sur deux années consécutives, ainsi que sur des critères de performance boursière, assis sur l'évolution de la performance du titre de la Société comparée à un indice composite (voir la section 3.1.5.1.d).

(2) Philippe Salle est tenu par un engagement de non-concurrence. Aux termes dudit engagement, Philippe Salle a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions de président-directeur général de la Société :

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

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

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

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

Transactions effectuées depuis le début de l'exercice 2015-2016 et jusqu'au 31 décembre 2016 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
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	7 octobre 2015	17,13 euros	5 840 000	100 039 200 euros
Société de Restauration 2	Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	644 632	11 055 438 euros
Société de Restauration 4	Personne morale liée à Société de Restauration 2, Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	1 280 374	21 958 414 euros
Charterhouse Poppy VI	Personne morale liée à Charterhouse Poppy II et Charterhouse Poppy IV	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	1 695 896	29 084 616 euros
Charterhouse Poppy IV	Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15 euros	4 265 743	73 157 492 euros
Charterhouse Poppy II	Administrateur	Actions	Cession	9 octobre 2015	17,15	9 645 535	160 275 925 euros
Gilles Auffret	Administrateur	Actions	Acquisition	14 octobre 2015	16,965 euros	3 820	64 806,3 euros
Philippe Salle <sup>1</sup>	Président-directeur général	Actions	Acquisition	15 octobre 2015	-	-	452 900 euros
BIM <sup>2</sup>	Administrateur	Autre type d'instruments financiers	Vente à terme d'actions et equity swap	18 novembre 2015	15,93 euros	-	171 701 696 euros
Société de Restauration 2	Administrateur	Actions	Cession	16 décembre 2015	17,78 euros	1 276 365	22 699 768 euros

<sup>1</sup> Conformément à un engagement pris par Philippe Salle antérieurement à sa nomination comme président-directeur général de la Société, la société Finellas a souscrit 3 100 actions de préférence de la société BIM Luxembourg pour un prix global de 452 900 euros. BIM Luxembourg détient 0,03 % des actions de la société Sofibim SA qui détient elle-même 88,24 % du capital de BIM qui détient des titres de la Société (voir sur le site de l'AMF n°2015DD395584 du 20 novembre 2015).

<sup>2</sup> BIM a remboursé la ligne de financement qui avait été mise en place pour souscrire à l'augmentation de capital réalisée par Elior Group lors de son introduction en bourse le 11 juin 2014 et plusieurs fois amendée ensuite à hauteur de 171 701 696 euros. A l'issue de ce remboursement, BIM possède 41 350 965 actions Elior Group (voir sur le site de l'AMF : document AMF n°2015DD401514 du 27 novembre 2015).

Nom	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix brut unitaire	Nombre de titres	Montant brut total
Société de Restauration 4	Personne morale liée à Société de Restauration 2, Administrateur	Actions	Cession	16 décembre 2015	17,78 euros	2 537 113	45 121 794 euros
Charterhouse Poppy IV	Administrateur	Actions	Cession	18 janvier 2016	17,7 euros	3 343 937	59 187 684 euros
Charterhouse Poppy VI	Personne morale liée à Charterhouse Poppy II et Charterhouse Poppy IV, Administrateurs	Actions	Cession	18 janvier 2016	17,7 euros	1 329 579	23 533 548 euros
BIM	Administrateur	Actions	Acquisition	1 <sup>er</sup> février 2016	18,6 euros	3 652 000	67 927 200 euros
Charterhouse Poppy IV	Personne morale liée à Charterhouse Poppy II, Administrateur	Actions	Cession	29 février 2016	17,7 euros	3 148 990	55 737 123 euros
Charterhouse Poppy II	Administrateur	Actions	Cession	29 février 2016	17,7 euros	6 898 624	122 105 644 euros
Charterhouse Poppy VI	Personne morale liée à Charterhouse Poppy II, Administrateur	Actions	Cession	29 février 2016	17,7 euros	1 251 821	22 157 231 euros
BIM	Administrateur	Actions	Cession (contrat à terme sur actions)	21 avril 2016	19,14 euros	1 600 000	30 629 228 euros
Anne Busquet	Administrateur	Actions	Acquisition	1 <sup>er</sup> juin 2016	22,7135 dollars US	2 330	52 922,46 dollars US
Emesa Corporacion Empresarial, S.L.	Administrateur	Actions	Acquisition	16 décembre 2016	21,09 euros	4 000 000	84 360 000 euros

## 3.2 GESTION DES RISQUES

### 3.2.1 FACTEURS DE RISQUES

#### 3.2.1.1 Risques relatifs aux marchés d'activité du Groupe

##### 3.2.1.1.1 Risque d'intoxication alimentaire collective

Le Groupe est exposé à des risques liés à la sécurité et à la chaîne d'approvisionnement alimentaire, pouvant le conduire à faire l'objet d'actions en responsabilité, nuire à sa réputation et à ses résultats ou affecter ses relations avec ses clients.

L'activité principale du Groupe est la fabrication et le service de repas ainsi que la vente de produits alimentaires dans le cadre de la fourniture de services externalisés (restauration collective) ou de l'exploitation de points de vente de restauration concédée. Par conséquent, le Groupe est particulièrement exposé à des préjudices résultant de craintes avérées ou supposées concernant la sécurité ou la qualité de l'alimentation qu'il propose. Les plaintes pour cause de maladie ou autres préjudices liés à de l'alimentation contaminée, périmée, mal étiquetée ou altérée peuvent nécessiter la mise en œuvre de mesures coûteuses destinées à les traiter, telles que le retrait des produits de la vente ou la destruction de fournitures et de stocks impropres à la consommation.

Les activités de restauration collective et de restauration de concession du Groupe s'appuient sur le strict respect par ses employés des normes applicables aux activités de préparation des aliments et de restauration. Les plaintes liées à la qualité et à la préparation des aliments sont fréquentes dans le marché de la restauration et de telles plaintes à l'encontre des activités de restauration collective ou de restauration de concession du Groupe peuvent survenir à tout moment. Si le Groupe était reconnu comme négligent en matière de sécurité alimentaire, il pourrait être exposé à une responsabilité importante qui pourrait avoir une incidence défavorable sur son résultat d'exploitation. Même si ces plaintes sont sans fondement, toute publicité négative subie par le Groupe et relative à la sécurité alimentaire peut avoir une incidence significative sur sa réputation et impacter défavorablement les ventes liées à ses activités de restauration collective et de concession.

Les activités de restauration collective et de restauration de concession du Groupe l'exposent également à des risques inhérents à l'industrie alimentaire, tels que le

risque de contamination généralisée, les préoccupations liées à la nutrition et aux autres problèmes de santé. Dans certains cas, les fournisseurs de produits alimentaires sont contraints de rappeler des produits mis en vente. En conséquence, le Groupe peut être contraint de retirer certains produits de son stock et avoir recours aux livraisons par d'autres fournisseurs. De tels événements peuvent engendrer de fortes perturbations pour les activités du Groupe.

Si l'un des risques mentionnés ci-dessus devait se réaliser, celui-ci pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la réputation du Groupe, son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

C'est pourquoi les actions de maîtrise déployées au niveau du groupe face à ce risque sont au minimum les suivantes:

- procédure d'approbation des fournisseurs ;
- certifications des procédures d'achat ou des points de vente ;
- procédures relatives à l'hygiène (HACCP) ;
- analyses bactériologiques ;
- formations des nouveaux embauchés et autre personnel ;
- existence de manuels de procédures

Ces actions de maîtrise sont détaillées dans le point 3.2.2.3.1.

##### 3.2.1.1.2 Risque de signature de contrats dans des conditions économiques dégradées

Des conditions économiques défavorables ont affecté, et à l'avenir pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Chacune des activités du Groupe peut être impactée à des degrés divers par les effets de la conjoncture économique. La croissance de la demande pour les services du Groupe est généralement corrélée à la

conjoncture économique dans chacun des pays dans lesquels il opère. Par conséquent, les revenus du Groupe sont susceptibles d'évoluer au gré des cycles économiques.

Les activités de restauration collective et de services du Groupe s'adressent à la fois aux entités publiques et privées. Les entités publiques, confrontées à des pressions budgétaires en raison de la diminution des recettes fiscales et des préoccupations en matière de déficit budgétaire, ainsi que les entités privées, qui font face à une diminution de leurs revenus, peuvent réduire leur demande de services auprès du Groupe (notamment la durée, le type, l'étendue et le coût de ces services). En particulier, l'activité de restauration collective du Groupe peut diminuer si ses clients réduisent leurs effectifs, restreignant ainsi le nombre de convives que le Groupe peut servir. Parmi la base de convives finaux disponibles, ces clients eux-mêmes peuvent procéder à un arbitrage de consommation, dans la mesure où ils ne sont pas contraints à se restaurer sur place auprès du fournisseur retenu par leur employeur.

L'activité de restauration de concession repose sur le modèle *business-to-consumer* qui est particulièrement sensible à la confiance des ménages et à la consommation. Cette activité est de plus étroitement liée à l'industrie des voyages et est impactée par divers facteurs susceptibles d'avoir un effet négatif sur ces deux paramètres. Une diminution du revenu disponible, une augmentation du chômage, une hausse des prix du pétrole, une hausse des taux d'intérêt, de l'inflation, la déflation et une augmentation des niveaux d'endettement des consommateurs peuvent tous inciter les particuliers à dépenser moins, notamment en matière d'achats de produits vendus au détail dans les lieux où le Groupe exploite des points de vente. Les voyages sont également en grande partie une dépense discrétionnaire, et se caractérisent traditionnellement par un ralentissement lorsque les conditions économiques sont peu favorables. En outre, les possibilités pour le Groupe d'élargir ses activités de restauration de concession peuvent être réduites en raison du ralentissement du développement des infrastructures de voyages en cas de ralentissement de l'économie.

Les performances financières et opérationnelles du Groupe, notamment dans ses activités de restauration de concession, ont été particulièrement affectées par ces tendances dans le passé et pourraient être davantage affectées du fait d'une aggravation des conditions économiques sur les marchés sur lesquels le Groupe opère, ainsi que par la conjoncture économique internationale et/ou par les facteurs lui étant liés. Les activités du Groupe sont particulièrement sensibles à la

conjoncture économique en Europe, notamment en France, en Espagne, en Italie et au Portugal, où le Groupe réalise une part importante de son chiffre d'affaires, et dans une moindre mesure au Royaume-Uni où le Groupe opère peu d'activités de concessions. Le Groupe réalise ainsi 48 % de son chiffre d'affaires en France, 14,5 % en Péninsule Ibérique, 14,5 % aux États-Unis et 13 % en Italie. Les activités du Groupe en Europe ont été affectées par la faible performance de l'économie dans cette zone depuis 2008. En Espagne, par exemple, le marché de la restauration de concession a connu, 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 25,0 millions d'euros au 30 septembre 2012 et de 63,0 millions d'euros au 30 septembre 2013 (pour le détail du risque relatif aux *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). Si la situation s'améliore dans cette zone depuis 2015, les niveaux des activités de 2008 n'ont pas encore été retrouvés. La capacité du Groupe à maintenir sa croissance dans les pays dans lesquels il est présent dépendra de la capacité des pays concernés à sortir du ralentissement économique mondial, ainsi que de l'accroissement de la demande pour ses services sur ces marchés. Or, les économies des pays dans lesquels le Groupe est présent pourraient ne pas croître à l'avenir. De même, une augmentation de la demande pour ses services sur ces marchés pourrait ne pas se produire. Une expansion du Groupe vers de nouveaux marchés pourrait être également infructueuse. À titre d'exemple, alors que le Fonds Monétaire International a revu à la baisse ses prévisions de croissance mondiale, la zone euro fait preuve d'une relative stabilité. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de maintenir son chiffre d'affaires ou ses niveaux de résultat si des événements ou des circonstances ayant des effets économiques défavorables se produisent ou persistent dans les pays où le Groupe est présent.

Toutefois, 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 10 jours, passant de 87 à 77 jours. En Espagne, le délai moyen de paiement s'est encore amélioré de 8 jours, passant de 90 à 82 jours. Des mesures volontaristes ont été renforcées particulièrement dans



les pays du Sud de l'Europe et également en France pour atténuer les effets du ralentissement économique dans ces pays sur les résultats du Groupe. Ces mesures ont visé à réduire fortement les coûts de main d'œuvre avec une rationalisation et une adaptation accentuée du nombre de postes et du temps de travail et une diminution du coût du travail après négociation avec les partenaires sociaux en Espagne et en Italie.

Enfin, le Groupe a mis en place plusieurs actions permettant de maîtriser et/ou d'analyser ces risques, comme : la définition d'un seuil minimal de rentabilité acceptable, des processus harmonisés de construction des offres (adaptés aux différents métiers), des processus de validation interne avant dépôt des offres ainsi que des processus d'identification des risques acceptés dans l'offre validée.

Des contrôles, a posteriori, entre l'offre commerciale et la réalité constatée sont réalisés

L'existence de cellules de veille économique permet également d'apprécier continuellement et d'anticiper, dans la mesure du possible, l'évolution de la conjoncture économique

#### **3.2.1.1.3 Le Groupe est confronté à un environnement fortement compétitif marqué par la concurrence intense d'acteurs divers. Toute incapacité du Groupe à rivaliser efficacement avec ses concurrents et à s'adapter à l'évolution des conditions de marché pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution de ses recettes et/ou une baisse de sa rentabilité**

Le Groupe doit faire face à une concurrence importante de la part de diverses entreprises sur chacune de ses activités et son succès dépend de sa capacité à démontrer la valeur ajoutée de ses services en termes de qualité et de coûts. Pour les activités restauration collective et des services, les concurrents du Groupe vont de petites entreprises locales à des multinationales possédant des ressources financières importantes. Sur chacun de ses marchés, le Groupe reste compétitif grâce à plusieurs facteurs, dont la profondeur et l'étendue de ses services, la qualité et la formation de son personnel, sa capacité à adapter les services offerts aux besoins spécifiques d'un client et sa capacité à gérer efficacement les coûts. Pour les activités de restauration de concession, le Groupe est en concurrence avec les distributeurs nationaux et internationaux de produits alimentaires et de boissons et les exploitants de

concessions de vente au détail, et pour lesquelles les facteurs distinctifs incluent la capacité à engager d'importantes dépenses d'investissement nécessaires au démarrage d'un site de concession, l'expertise marketing et l'étendue de l'offre de marques d'un concessionnaire. Si les clients du Groupe ne perçoivent pas la qualité et le coût de ses services, ou si la demande de nouveaux services est insuffisante, cela pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

En outre, l'offre de services sur certains des marchés sur lesquels le Groupe opère reste très fragmentée malgré un certain degré de consolidation. Au fil du temps, les concurrents du Groupe pourraient fusionner, et les offres de services diversifiés ou les synergies accrues de ces entreprises consolidées pourraient accroître l'intensité de la concurrence à laquelle le Groupe doit faire face. L'incapacité du Groupe à s'adapter avec succès à ces changements ou à toute autre modification de l'environnement concurrentiel pourrait entraîner une perte de parts de marché, une diminution de recettes et/ou une baisse de la rentabilité, et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

La majorité des business units est dotée de cellules de veille économique qui étudient en permanence les tendances des marchés. Ceci permet de développer des offres innovantes qui sont également épaulées par des portefeuilles de marques propres ou en franchise toujours évolutifs.

Des campagnes d'enquête de satisfaction sont régulièrement lancées et analysées.

En restauration collective, les business units sont équipées d'un outil CRM (Customer Relation Management).

Enfin le Groupe s'attèle à intégrer dans ses démarches les outils et possibilités que présentent les nouveaux médias.

#### **3.2.1.1.4 Des événements indépendants de la volonté du Groupe réduisant la mobilité des voyageurs, tels que les attentats terroristes, les épidémies et les catastrophes naturelles, pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration de concession du Groupe)**

L'activité de restauration de concessions du Groupe dépend en grande partie des ventes réalisées auprès des voyageurs. En conséquence, un événement ou une série d'événements qui viendraient perturber l'industrie des voyages ou entraîner une diminution du tourisme aurait une incidence défavorable significative sur l'activité du Groupe.

Le marché des voyages et des loisirs est particulièrement sensible à des facteurs économiques sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle (voir la section 3.2.1.1.2 « Risque de signature de contrats dans des conditions économiques dégradées » du Document de Référence). A titre d'exemple, des prix du pétrole élevés, ou en hausse, peuvent freiner la croissance des ventes en raison de la hausse des prix des billets d'avions provoquée par celle du carburant. De même, un prix de l'essence plus élevé pour les voyageurs ainsi qu'un coût de la vie qui augmente sont autant de facteurs qui pourraient avoir un impact significatif défavorable sur la consommation des clients du Groupe.

Le marché des voyages est également soumis à des risques liés à la perception de la sécurité des voyageurs. La survenance de nombreux événements sur lesquels le Groupe n'a aucun contrôle, tels que des conflits armés, des attaques terroristes, des épidémies, des intempéries, des catastrophes naturelles et des accidents peuvent conduire à une réduction du nombre de voyageurs aériens, ferroviaires ou autoroutiers sur une échelle mondiale, régionale ou locale.

En outre, toute interruption ou suspension des services fournis par les compagnies aériennes ou ferroviaires en raison notamment de difficultés financières, de conflits du travail, de travaux de construction ou encore, d'une sécurité renforcée, pourrait avoir une incidence défavorable significative sur le nombre de passagers aériens et ferroviaires.

La survenance d'un des événements susvisés, qui provoquerait une diminution du tourisme, serait susceptible d'entraîner une diminution des ventes du Groupe dans le cadre de ses activités de restauration de concession et pourrait ainsi avoir une incidence

défavorable significative sur ses activités, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

#### **3.2.1.2 Risques relatifs aux activités du Groupe**

##### **3.2.1.2.1 L'activité de restauration collective du Groupe est dépendante de fournisseurs clés et une perturbation de la chaîne d'approvisionnement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats**

Les activités du Groupe dépendent des relations qu'il entretient avec ses fournisseurs de produits alimentaires et non-alimentaires.

À l'exception de l'Espagne et de l'Italie, où il existe des services d'achat distincts pour les contrats de restauration collective et de restauration de concession, le Groupe dispose, dans les pays dans lesquels il opère, d'une centrale d'achat qui gère les besoins de chacune des activités du Groupe. Des accords-cadres de distribution ont été conclus par le Groupe pour environ 60 % de ses besoins d'approvisionnement avec les principales plates-formes de distribution qui servent de dépôts entre, d'une part, ses fournisseurs et, d'autre part, ses cuisines centrales ou sites de restauration de concession.

Bien que l'approvisionnement soit réalisé auprès d'un large éventail de fournisseurs, le Groupe reste particulièrement dépendant d'un petit nombre de fournisseurs clés sur certains des marchés sur lesquels il opère. En France, au cours de l'exercice 2015-2016, le premier fournisseur représente 21,8 % des achats du Groupe. Les cinq premiers fournisseurs représentent quant à eux 42,9 % et les dix premiers 54,6 % des achats du Groupe en France. Dans l'hypothèse où le Groupe perdrait sa capacité d'approvisionnement auprès d'un fournisseur clé, il serait plus difficile pour lui de répondre à ses besoins d'approvisionnement à moins de trouver rapidement un fournisseur de remplacement. Des rapprochements entre fournisseurs, s'ils devaient se produire, réduiraient davantage encore le nombre de sources d'approvisionnement du Groupe. En outre, en cas de litige avec un fournisseur ou de difficultés financières subies par un fournisseur, la livraison d'une quantité importante de produits pourrait être retardée ou annulée, et le Groupe pourrait également être contraint de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs à des conditions moins favorables. De tels événements pourraient engendrer une diminution du chiffre d'affaires ainsi qu'une augmentation des coûts,

affectant négativement l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Par ailleurs, un certain nombre d'éléments indépendants de la volonté du Groupe et de celle de ses fournisseurs pourrait nuire ou perturber sa chaîne d'approvisionnement. Ces éléments peuvent notamment inclure des conditions météorologiques défavorables ou des catastrophes naturelles (notamment dans certains États des États-Unis soumis à des phénomènes climatiques ou autres pouvant entraîner des catastrophes naturelles telles que des tremblements de terre ou des ouragans), des décisions gouvernementales, des incendies, des actes de terrorisme, le déclenchement ou l'aggravation de conflits armés, des épidémies, des accidents du travail ou tout autre problème de santé et de sécurité au travail, des grèves, des droits de douane ou des restrictions à l'importation. L'incapacité à prendre des mesures adéquates afin d'atténuer la probabilité ou l'impact potentiel de ces événements, ou de les gérer efficacement s'ils venaient à se produire, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation, ainsi que nécessiter l'allocation de ressources supplémentaires afin de restaurer sa chaîne d'approvisionnement.

#### 3.2.1.2.2 Capacité à attirer, garder et motiver les hommes clés

Le Groupe est dépendant des équipes locales, régionales et de direction, ainsi que d'autres membres clés du personnel pour le bon fonctionnement de ses activités.

Le succès des activités du Groupe dépend des compétences, de l'expérience, des efforts et des décisions de ses dirigeants et de la participation active continue d'un groupe relativement restreint de cadres supérieurs. Le départ de tout ou partie de ces dirigeants pourrait nuire aux activités du Groupe et contrarier les efforts de développement de ses activités. Si un ou plusieurs dirigeants-clés du Groupe venaient à le quitter, des remplaçants ayant les qualifications nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie du Groupe devraient impérativement être recrutés, s'ils ne sont pas présents dans les effectifs du Groupe. La concurrence afin d'attirer des employés qualifiés étant importante, et le processus visant à recruter des personnes compétentes pouvant être long et coûteux, le départ de dirigeants et de collaborateurs-clés pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de retenir de tels dirigeants et collaborateurs-clés.

Le Groupe s'appuie sur des dirigeants qualifiés et expérimentés, à chaque niveau de sa structure, pour s'assurer que ses activités sont gérées de manière efficace et rentable. Les responsables de sites sont le premier point de contact avec les clients dans les activités de restauration collective et de restauration de concession et sont essentiels au maintien de bonnes relations avec les clients. Ils ont également une responsabilité de tout premier plan pour l'évaluation et la gestion des coûts de chacun des restaurants du Groupe et des points de vente et sont les garants de la qualité des prestations fournies et du respect des cahiers des charges. Les dirigeants locaux, régionaux et nationaux coordonnent les restaurants et points de vente et s'assurent que les grands plans opérationnels et les engagements d'investissements sont menés efficacement dans le respect des institutions et des politiques du Groupe. Enfin, le Groupe s'appuie sur les compétences et l'expérience de ses équipes de direction dans la coordination de ses activités, la mise en œuvre des grands programmes d'investissements et la formulation, l'évaluation et la mise en œuvre de nouvelles stratégies.

Afin d'assurer le succès de son modèle de gestion, le Groupe s'appuie sur sa capacité à attirer, former et retenir du personnel qualifié. Si un ou plusieurs de ses dirigeants sont dans l'incapacité ou ne souhaitent pas demeurer à leurs postes actuels, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de les remplacer facilement ou de fournir la formation nécessaire à des remplaçants potentiels pour le bon exercice de leurs fonctions. Si le Groupe n'est pas en mesure de recruter ou de retenir du personnel disposant des compétences requises ou de les former de manière efficace, son activité pourrait être affectée et ceci pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Pour permettre de garder et d'attirer un personnel performant, le Groupe a mis en place un outil de gestion des carrières « Elixir Talent » et plusieurs programmes de formation (adaptés à chaque métier et pays). Des descriptions de poste de travail ont été élaborées et sont mises à jour régulièrement.

La politique salariale est régulièrement benchmarkée et inclut généralement dans le salaire une part variable basée sur l'atteinte d'objectifs.

En ce qui concerne l'encadrement, les contrats d'emploi incluent souvent une clause de non-concurrence.

### 3.2.1.2.3 Le Groupe est exposé aux risques liés à l'implantation sur de nouveaux marchés ou à l'acquisition d'entreprises ou cession d'entités opérationnelles qu'il pourrait réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie

Le Groupe a procédé, dans le passé, à des acquisitions stratégiques et ciblées dans le cadre de sa stratégie de croissance dans chacune de ses activités de restauration collective, des services et de restauration de concession. Le Groupe entend continuer à se développer et à étendre ses activités par le biais de nouvelles acquisitions en particulier aux États-Unis et s'ouvrir de nouvelles perspectives de croissance en Europe du Nord, au Moyen-Orient et en Asie. La Société dispose de lignes de *credit revolving* non garanties « *uncommitted* » d'un montant de 300 millions d'euros et 250 millions de dollars US pour financer ses futures acquisitions. Le fait que le Groupe ne puisse pas réaliser des acquisitions ou intégrer avec succès les sociétés acquises peut porter atteinte à sa compétitivité. L'étude et la réalisation d'acquisitions peut nécessiter une forte mobilisation des équipes de direction et des ressources financières au détriment de la gestion des opérations. Les risques associés aux acquisitions et susceptibles d'avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière, incluent notamment des risques liés à l'opportunité de l'acquisition :

- l'incapacité du Groupe à trouver des cibles appropriées ;
- l'incapacité du Groupe à planifier et réaliser efficacement une acquisition donnée ;
- l'incapacité du Groupe à obtenir le financement nécessaire à une acquisition ou à l'obtenir à des conditions satisfaisantes ;
- la concurrence accrue dans le cadre d'acquisitions, les marchés du Groupe faisant l'objet d'une consolidation continue ;
- le Groupe peut engager des sommes trop importantes au regard de la valeur de la cible ;

ainsi que des risques liés à l'acquisition elle-même :

- l'incapacité du Groupe à retenir le personnel-clé ou les contrats clients clés des entreprises acquises (ce qui, dans le cas des contrats, peut résulter de la mise en œuvre de clauses de changement de contrôle) ;

- le Groupe peut faire face à des événements, des circonstances ou des obligations juridiques imprévus liés aux entreprises acquises pour lesquelles il pourrait être responsable en tant que cessionnaire ou entité en ayant le contrôle, en dépit des études réalisées en amont de l'acquisition par le Groupe ;
- le droit du travail dans certains pays peut contraindre le Groupe à conserver un nombre d'employés dans les entreprises acquises supérieur au nombre optimal ;
- les acquisitions futures pourraient conduire le Groupe à supporter des dettes supplémentaires ou des passifs éventuels et des charges d'amortissement liés aux actifs incorporels, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière du Groupe, ses résultats d'exploitation et/ou ses flux de trésorerie ;
- les acquisitions futures pourraient conduire le Groupe à supporter des passifs plus importants que ceux évalués lors de la phase de due diligence, notamment liés à des litiges ;
- les acquisitions futures peuvent nécessiter l'autorisation préalable des autorités de la concurrence, ce qui peut entraîner des retards importants dans la finalisation d'une telle acquisition, voire empêcher sa réalisation ;
- une acquisition peut ne pas conduire aux synergies attendues ou autres avantages escomptés et révéler des risques plus importants que ceux identifiés au cours du processus d'acquisition ;
- le Groupe peut être conduit à supporter des frais importants, des retards ou autres difficultés opérationnelles ou financières dans l'intégration des entreprises acquises, tels que des coûts et des problèmes liés à l'encadrement, l'embauche et la formation du nouveau personnel, l'intégration des technologies d'information et des systèmes de reporting, de comptabilité et de contrôle interne ou des problèmes relatifs à la coordination des plans concernant la chaîne d'approvisionnement, coûts qui, dans certains cas, pourraient ne pas être compensés par les bénéfices dégagés par les entreprises acquises ;

- le Groupe peut supporter des coûts liés au développement de structures de gestion des risques appropriées et de contrôle interne pour des acquisitions effectuées sur un nouveau marché, ou à l'appréciation et à la mise en conformité avec un nouvel environnement réglementaire ;
- des investissements supplémentaires peuvent être nécessaires afin de comprendre les nouveaux marchés et de suivre leur évolution pour faire face efficacement à la concurrence ;
- la capacité du Groupe à évaluer la rentabilité future d'une activité acquise peut être limitée en cas d'acquisition effectuée sur un marché où le Groupe dispose d'une expérience moindre que sur les marchés sur lesquels il est déjà présent, avec en particulier une sous-estimation de l'importance et de la virulence de la concurrence ;
- les acquisitions peuvent détourner l'attention de la direction de la conduite des activités existantes.

Le Groupe peut également faire face à des risques liés aux cessions éventuelles qu'il pourrait entreprendre. Des cessions pourraient entraîner des pertes et des dépréciations sur le *goodwill* et autres actifs incorporels. Le Groupe peut être confronté à des événements ou des retards imprévus et conserver ou contracter des obligations juridiques liées à l'activité cédée à l'égard de ses employés, clients, fournisseurs ou sous-traitants, des autorités publiques ou d'autres parties. Chacun de ces événements est susceptible d'avoir une incidence défavorable significative sur les activités du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Afin de limiter les risques liés à des acquisitions, le groupe réalise systématiquement un audit d'acquisition de la société cible, cet audit pouvant être réalisé par des équipes internes ou par un consultant externe.

L'analyse d'un business plan est le préliminaire à toute acquisition.

Plusieurs éléments sont systématiquement étudiés, dont, entre autres, la progression des résultats, les synergies possibles, les plans d'action et le respect de l'image de la cible (marque, culture, pérennité des contrats...).

#### **3.2.1.2.4 Le Groupe peut voir sa responsabilité engagée du fait de ses employés**

En tant que fournisseur de services externalisés dans le cadre de ses activités de restauration collective et des

services, ainsi qu'en tant que distributeur de produits alimentaires et de boissons et d'exploitant de points de vente dans le cadre de son activité de restauration de concession, le Groupe est dépendant d'un grand nombre d'employés dont les actions peuvent avoir un impact direct sur les consommateurs et qui fournissent des services dans les locaux de ses clients. Dans l'ensemble de ses activités, le Groupe est par ailleurs amené à accueillir le public dans ses locaux ou les locaux de ses clients. En conséquence, le Groupe peut faire l'objet de plaintes résultant de dommages ou d'atteintes à la sécurité causés aux biens ou locaux d'un client, d'interruptions d'activité d'un client, de propagation d'infections dans les établissements de santé, de contaminations d'aliments, de violations des règles environnementales et/ou de santé et de sécurité professionnelles, d'une utilisation non autorisée de biens de clients, de faute intentionnelle ou d'autres actes délictueux réalisés par les employés du Groupe ou des personnes qui ont obtenu un accès non autorisé aux locaux grâce au Groupe. Ces plaintes peuvent être importantes et porter atteinte à l'image du Groupe. En outre, ces plaintes peuvent ne pas être couvertes en totalité par les polices d'assurance du Groupe. En conséquence, ces réclamations pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

#### **3.2.1.2.5 Certains contrats de restauration de concession, auxquels le Groupe est partie, prévoient des paiements minimaux garantis à des concédants, et dans l'hypothèse où le Groupe serait dans l'incapacité de générer suffisamment de revenus sur un site de concession pour répondre à ces paiements garantis, les résultats du Groupe pourraient en être affectés**

Dans le cadre de ses contrats de restauration de concession, le Groupe paie une redevance pour le droit d'exploiter des points de vente sur le site de la concession. Cette redevance est généralement déterminée en fonction des revenus que le Groupe génère dans ces points de vente. Les points de vente de restauration de concession du Groupe peuvent ne pas générer les revenus ou les résultats espérés, en raison de coûts d'exploitation plus élevés que prévus, d'une baisse du trafic des passagers, d'une modification des flux des voyageurs ou d'une baisse du pouvoir d'achat des voyageurs. Dans certains cas, les contrats de concession peuvent prévoir l'obligation de payer au concédant un montant minimum garanti non corrélé au chiffre d'affaires. Cela peut conduire le Groupe à

supporter des frais disproportionnés au regard de son chiffre d'affaires. Si de telles situations devaient se produire et que le Groupe était dans l'incapacité de renégocier les termes de ses contrats, ses résultats pourraient en être affectés.

### 3.2.1.2.6 Risque de déconnexion de l'évolution des revenus du Groupe avec celle des coûts opérationnels principaux (matières premières et main d'œuvre, y inclus hausse matières premières & Pétrole)

Le Groupe peut ne pas réussir à gérer et contrôler les coûts liés aux produits alimentaires, aux systèmes d'information et les coûts de personnel liés notamment à d'éventuels mouvements sociaux, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur ses activités.

L'externalisation est une tendance clé qui sous-tend la demande de services du Groupe. Le fait de pouvoir maintenir des coûts compétitifs tout en étant en mesure de fournir un large éventail de services est essentiel pour le bon fonctionnement de toute entreprise de sous-traitance. Les clients ne pourront externaliser que s'ils se rendent compte que l'externalisation peut procurer des services de qualité supérieure à un coût global inférieur et leur permettre de se concentrer sur leurs cœurs de métiers.

Les coûts des produits alimentaires constituent un élément clé des charges d'exploitation du Groupe. L'activité de restauration collective du Groupe et, dans une moindre mesure, son activité de restauration de concession, dépendent de la capacité du Groupe à acheter des produits alimentaires et préparer des repas à moindres coûts. Les coûts des produits alimentaires sont variables et les prix sont soumis au risque d'inflation. L'inflation du prix des aliments peut provenir de plusieurs facteurs, tels que, notamment, la pénurie en raison de mauvaises conditions météorologiques, l'augmentation des prix du pétrole et des transports et la croissance démographique générale.

En outre, les activités du Groupe exigent également de disposer d'effectifs importants. De ce fait, le Groupe est particulièrement sensible au coût du travail et doit prévoir et gérer avec précisions ses effectifs afin de fonctionner efficacement. L'évolution du coût du travail pourra être dépendante de décisions politiques d'éventuels allègements ou alourdissements de charges. Le Groupe détermine ses besoins en effectifs en s'appuyant sur l'étude d'un certain nombre de facteurs, tel que l'étendue des services et produits à fournir à un client et la fréquentation escomptée sur un site de

restauration ou de concession donné. Si les besoins en personnel pour une fréquentation donnée sont surestimés par le Groupe, ses marges d'exploitation peuvent être réduites. Les législations en matière de droit du travail applicables aux activités du Groupe dans certains pays sont relativement rigoureuses. À titre d'exemple, la grande majorité des employés du Groupe est couverte par des conventions collectives déterminant les salaires et les avantages sociaux. Or, ces accords sont périodiquement renégociés et les augmentations des salaires ou des avantages susceptibles d'en résulter auraient une incidence défavorable significative sur les coûts d'exploitation du Groupe, qui pourrait être dans l'incapacité de les répercuter de façon significative sur les clients ou consommateurs finaux.

Les charges de personnel du Groupe sont particulièrement dépendantes de la variation desdites charges en France car près de la moitié des effectifs du Groupe se situe dans ce pays. Néanmoins, le Groupe considère qu'il est peu exposé à une variation du revenu minimum légal dans ce pays, n'employant au 30 septembre 2016 qu'environ 1 230 salariés payés au salaire minimum légal en France. De ce fait, une hausse de 1 % du SMIC en France n'aurait aucune conséquence financière significative au niveau du Groupe. Ce risque est en outre souvent atténué par le jeu de certaines dispositions contractuelles de révision annuelle des prix, notamment basée sur les indices des coûts salariaux. Par ailleurs, dans de nombreux cas, la réglementation sociale prévoit d'autres protections importantes des intérêts des salariés, exigeant que le Groupe consulte les syndicats, les comités d'entreprise ou tout autre organisme lorsqu'il développe ou restructure certains marchés de son activité. La réglementation en matière de droit social ainsi que les procédures de consultation des salariés pourraient limiter la flexibilité du Groupe en matière de politique de l'emploi ou de réorganisation économique, restreindre sa capacité à répondre efficacement aux changements du marché et ne permettraient pas d'éviter des conflits avec des employés et des instances représentatives du personnel. Bien que le Groupe considère que ses relations avec ses employés soient globalement positives, il reste exposé au risque de conflits sociaux qui peuvent provoquer des grèves et d'autres formes d'action sociale, pouvant causer de graves perturbations à ses activités et nécessiter des compensations coûteuses. En outre, les activités du Groupe peuvent être affectées par des arrêts de travail sur les installations de ses clients ou sur les sites de concession. Toutes grèves prolongées ou autres actions sociales pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

La mise en œuvre et la maintenance de systèmes nécessaires à l'exécution des opérations du Groupe à travers le monde constituent un facteur générateur de coûts. À titre d'exemple, des systèmes informatiques complexes ont été mis en place au niveau du Groupe afin de contrôler les ventes de la restauration collective, de la restauration de concession et de points de vente, suivre les comptes clients et mettre en œuvre des procédures de contrôle comptables. Le Groupe s'appuie sur ses fournisseurs de logiciels et sur son équipe interne chargée des systèmes d'informations afin de s'assurer du maintien de la fiabilité des systèmes au plus bas coût possible et limiter les frais généraux que le Groupe devrait autrement mettre à la charge de ses clients ou intégrer dans le prix de ses offres de restauration de concessions et de restauration collective.

Dans le cadre de ses activités relevant de la restauration collective et des services, la capacité du Groupe à répercuter la hausse des coûts est déterminée par les termes des contrats auxquels il est partie. L'importance du risque auquel le Groupe doit faire face, en raison de l'évolution des coûts et de la rentabilité probable, varie en fonction du type de contrat que le Groupe a conclu. Bien que certains contrats permettent au Groupe de renégocier périodiquement les conditions tarifaires afin de refléter l'augmentation du coût des marchandises, il pourrait être dans l'incapacité de les renégocier en temps utile, et il serait alors exposé à des pertes en raison de coûts plus élevés que prévus. Par ailleurs, même si le Groupe est en mesure de transférer la charge liée à la hausse des coûts sur ses clients, il pourrait perdre des parts de marché en raison d'une perte de la valeur perçue de ses services. Toute incapacité du Groupe à contrôler les coûts ou à s'adapter à la hausse des coûts pourrait donc avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Soucieux de maîtriser au mieux ses marges, le Groupe lance annuellement une procédure budgétaire au cours de laquelle différents niveaux de validation sont nécessaires. Afin de compléter cette démarche, le Groupe envisage la mise en place d'un outil de « rolling forecast ».

Des revues de performance au niveau du Groupe sont tenues mensuellement et permettent, entre autres, la mise en place et le suivi d'actions correctives qui seraient nécessaires. Une politique d'achat (massification, prix, gammes), stricte, est mise en place et trouve son aboutissement dans le respect sur les lieux de production de fiches techniques précises.

Différents indices, internes ou publics, sont régulièrement suivis et, lorsque c'est possible, sont pris en compte dans les clauses contractuelles qui lie le Groupe à ses clients.

En ce qui concerne les activités de concession et de retail, des changements de prix sont généralement appliqués dans la limite des contraintes éventuelles imposées par les concédants.

#### **3.2.1.2.7 Le Groupe peut être dans l'incapacité de remporter de nouveaux contrats et les contrats remportés peuvent ne pas produire les résultats escomptés**

Le succès de chacune des activités du Groupe repose sur sa capacité à créer de la croissance organique en remportant de nouveaux contrats de sous-traitance des clients et opérateurs de concessions.

Une grande partie des activités de restauration collective, des services et de restauration de concession du Groupe repose sur des procédures d'appels d'offres, le mettant en concurrence avec plusieurs autres prestataires de services. Afin de remporter un marché, le Groupe se doit donc d'être capable de présenter efficacement son offre de prestations de services. Le Groupe consacre un temps et des efforts considérables et supporte des coûts significatifs afin de préparer une proposition dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres et les frais engagés pourraient ne pas être amortis si l'offre du Groupe n'était pas retenue.

Dans l'hypothèse où l'offre proposée par le Groupe serait retenue, le contrat pourrait ne pas produire les résultats attendus. En effet, bien que le Groupe étudie de façon approfondie chaque opportunité de conclure un nouveau contrat en vue de s'assurer que celui-ci corresponde à ses objectifs stratégiques et financiers, il pourrait ne pas être en mesure d'évaluer pleinement un nouveau contrat avant que les activités correspondantes ne débutent. Enfin, les perspectives de revenus pourraient ne pas couvrir suffisamment les coûts de fourniture de services de restauration et des services ou de l'exploitation d'un site de concession donné. Bien que le Groupe négocie des clauses contractuelles afin de limiter le risque de pertes, telles que des révisions périodiques des prix en fonction de l'évolution des coûts des denrées alimentaires, de la main d'œuvre et des dépenses d'investissement, le Groupe pourrait être contraint de mettre fin à un contrat devenu non rentable. Toutefois, la possibilité pour le Groupe de résilier un tel contrat de manière anticipée peut être limitée. À titre d'exemple, les contrats de restauration collective et des services conclus avec des entités publiques sont difficiles à résilier du fait de la

législation encadrant les dispositions contractuelles conclues avec de telles entités. De plus, certains contrats de restauration de concession sont conclus à horizon long terme et peuvent être complexes à résilier. Si le Groupe procède à une mauvaise évaluation du coût de la fourniture de services en vertu d'un contrat donné et qu'il n'est pas en mesure de résilier ou de renégocier ce contrat, il pourrait subir des pertes importantes susceptibles d'avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

### **3.2.1.2.8 La résiliation anticipée d'un nombre important de contrats clients ou la décision de clients de ne pas procéder au renouvellement des contrats pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration collective et de support services et de restauration de concession du Groupe**

Les activités de prestations de restauration collective et des services du Groupe sont réalisées en application de contrats qui sont soit à durée déterminée soit à durée indéterminée mais qui contiennent des dispositions qui permettent aux clients du Groupe de mettre fin au contrat sous réserve de respecter un préavis. Les contrats peuvent notamment être résiliés ou non renouvelés, si l'un des concurrents du Groupe offre un service identique à un prix inférieur. Le Groupe ne peut anticiper le fait qu'un client décide de résilier ou de ne pas renouveler un contrat (même si les contrats sont renouvelés, leurs termes peuvent être moins avantageux que ceux des contrats précédents ou peuvent imposer au Groupe de réaliser des investissements importants). Certains clients du Groupe pourraient également décider de ré-internaliser certaines prestations fournies par le Groupe. À titre d'exemple, l'un des clients importants du Groupe au Royaume-Uni a annoncé à la fin de l'année 2013, son intention de ré-internaliser la prestation de restauration, jusqu'alors sous-traitée au Groupe, pour des raisons de changement de politique stratégique. Bien que cette décision n'ait pas eu une incidence défavorable significative, et nonobstant les efforts du Groupe visant à limiter sa dépendance vis-à-vis d'un client sur chacun des marchés sur lesquels il opère, la perte d'un contrat important ou la perte simultanée de plusieurs contrats pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et sur la situation financière du Groupe. En outre, l'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services du Groupe pourrait nuire à sa réputation et ainsi impacter significativement la faculté du Groupe à

remporter de nouveaux contrats, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Afin de réduire le risque de perte de contrats importants, le Groupe a mis en place des démarches visant à anticiper, en cours de contrat, les négociations éventuelles avec ses clients.

Il existe, ainsi, un processus d'identification des clients "grands comptes" et des équipes sont dédiées à ce type de clients dans les différentes business units.

Une politique de fidélisation a été définie au niveau du Groupe et déployée dans toutes les activités.

### **3.2.1.2.9 Les difficultés financières des clients du Groupe peuvent le conduire à consentir des remises de dettes**

Le Groupe est tributaire de la capacité de ses clients à payer les services qu'il leur fournit, notamment dans ses activités de restauration collective et des services. Si un client rencontre des difficultés financières, ses paiements peuvent être considérablement retardés et le Groupe pourrait finalement ne pas être en mesure de percevoir les sommes qui lui sont dues en vertu des contrats correspondants, le contraignant à une remise de dette. Bien que le Groupe constitue des provisions pour créances douteuses et impayées, il ne peut garantir que de telles provisions seront suffisantes aux fins de couvrir les risques de crédit auxquels le Groupe est exposé. Des incidents de paiement importants ou récurrents pourraient avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Un suivi rigoureux du crédit client est concrétisé et analysé dans un reporting de DSO (Daily Sales Outstanding) sur l'ensemble des business units du Groupe et des programmes de titrisation et d'affacturage ont été mis en place essentiellement dans les activités européennes de restauration collective.

### **3.2.1.2.10 Le Groupe peut ne pas être en mesure de conclure ou mettre en œuvre les termes des contrats de franchise ce qui impacterait négativement l'activité de restauration de concession du Groupe**

Les marques constituent un élément clé de la stratégie de l'activité de restauration de concession du Groupe. Dans le cadre de contrats de franchise, le Groupe est en mesure de commercialiser des produits alimentaires, des boissons et des marques très connues dans les



zones de concession qu'il exploite à travers le monde. Lorsque le Groupe soumet une offre pour un contrat de concession, il propose un échantillon de marques afin de satisfaire les exigences fixées par le concédant. Le Groupe estime que les clients sont tout particulièrement attirés par les marques dites de « centre-ville », renommées et connues de tous, ce qui fait de la capacité à offrir de telles marques un facteur clé de réussite. Les concédants sont ainsi particulièrement attentifs à l'échantillon de marques proposé pour décider de l'attribution d'une concession. Le Groupe a conclu un certain nombre de contrats de franchise lui octroyant un droit exclusif d'utilisation d'une marque, de sorte que sa capacité à conclure de nouveaux contrats de franchise constitue un élément clé du succès de ses offres pour de nouvelles concessions. Dans l'hypothèse où le Groupe ne serait pas en mesure de conclure des contrats de franchise à des conditions favorables, il pourrait avoir des difficultés à étendre ses activités de restauration de concession. En outre, le Groupe a conclu des contrats de franchise lui octroyant un droit de premier refus pour l'utilisation d'une marque lors de la soumission d'une offre pour de nouvelles concessions. Cela permet au Groupe de disposer d'un droit prioritaire sur l'exploitation de ces marques et ainsi d'avoir l'offre la plus attractive possible par rapport à ses concurrents. Si un franchiseur venait à résilier un contrat de franchise ou ne pas remplir ses obligations contractuelles et que le Groupe venait à perdre le droit d'exploiter cette marque en particulier, il pourrait être désavantagé par rapport à un autre exploitant de concession en compétition pour le même contrat. En conséquence, si le Groupe est dans l'incapacité de conclure de nouveaux contrats de franchise ou de faire respecter les termes des contrats de franchise auxquels il est partie, cela pourrait avoir un effet défavorable sur son activité de restauration de concession et, par suite, une incidence défavorable significative sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe dans son ensemble. Enfin, n'étant pas propriétaire des marques qu'il exploite en franchise, le Groupe pourrait souffrir de tout événement défavorable affectant certains de ses franchiseurs et leurs marques, dont la plupart sont hors de son contrôle.

#### 3.2.1.2.11 Les activités internationales du Groupe l'exposent à des risques spécifiques

Le Groupe opère actuellement dans 13 pays à travers le monde. En raison de la dimension internationale de ses activités, il est confronté à un certain nombre de risques et de défis, dont la plupart sont hors de son contrôle. Ces risques sont liés à la situation d'une entreprise internationale décentralisée et aux problématiques relatives aux exigences législatives et réglementaires en

vigueur dans de nombreuses juridictions différentes, dont les règles fiscales et sociales. Ainsi, lorsque les règles fiscales locales sont complexes ou que leur application est incertaine, la mise en conformité au regard de ces règles peut entraîner des conséquences fiscales imprévues.

En outre, la prise de décision et le respect des exigences légales locales peuvent être plus difficiles en raison de conflits de lois et de réglementations, notamment ceux relatifs à :

- l'emploi, la sécurité sociale et les négociations collectives ;
- l'immigration ;
- la santé et la sécurité ;
- les marchés publics ;
- la concurrence ; et
- la protection de l'environnement.

Le Groupe peut également être confronté à des incertitudes politiques et sociales dans certains des pays dans lesquels il exerce ou envisage d'étendre ses activités. Les systèmes politiques de ces pays peuvent être fragiles face à l'insatisfaction de l'opinion publique en matière de réformes économiques, telles que des mesures d'austérité budgétaire entraînant des mouvements sociaux. Toute perturbation ou instabilité de l'environnement politique ou social dans ces pays peut avoir une incidence défavorable significative sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe délègue d'importantes compétences opérationnelles à ses filiales. Bien que le Groupe ait mis en place des procédures de contrôle, des politiques de *reporting* et des codes de conduite et que des visites régulières et des audits soient effectués dans ses installations dans chaque pays, le Groupe pourrait connaître des incidents du fait du comportement de dirigeants dans certains pays ou régions qui ne se conformeraient pas aux politiques du Groupe, d'auteurs d'irrégularités ou d'anomalies comptables, ou de violations intentionnelles ou non de la législation locale, qui pourraient, individuellement ou collectivement, avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### **3.2.1.2.12 L'activité de restauration collective du Groupe repose en partie sur ses installations de cuisines centrales. Des perturbations dans le fonctionnement de l'une de ses cuisines centrales pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités de restauration collective et les résultats d'exploitation du Groupe**

Au 30 septembre 2016, le Groupe exploitait 118 cuisines centrales : 66 en France, 31 en Italie, 17 en Espagne et 4 aux Etats-Unis, dans lesquelles sont préparés des repas à livrer à divers clients de restauration collective du Groupe dans les marchés de l'enseignement, 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 à 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 déclencher un ralentissement général du marché qui aurait alors une incidence défavorable significative sur la capacité du Groupe à emprunter auprès des banques

ou lever des fonds sur les marchés de capitaux et pourrait augmenter de manière significative les coûts de ses financements. Si des sources de financement suffisantes ne sont pas disponibles à l'avenir, quelle qu'en soit la raison, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de satisfaire ses besoins de financement, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur ses activités, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

#### **3.2.1.2.15 Le Groupe a comptabilisé des *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 2 542,0 millions d'euros au 30 septembre 2016, représentant 49,7 % 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'Areas pour un montant de 25,0 millions d'euros dans les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2013, après une dépréciation de 63,0 millions d'euros enregistrée au 30 septembre 2012 au titre des activités opérée par Areas Ibérique.

#### **3.2.1.2.16 La continuité des activités du Groupe dépend du bon fonctionnement de ses systèmes d'information. Les systèmes d'information du Groupe peuvent ne pas fonctionner correctement ou faire l'objet d'interruptions, ce qui pourrait nuire aux activités du Groupe**

Le Groupe dépend de nombreux systèmes d'information qui lui permettent de suivre et facturer ou enregistrer ses services et coûts, gérer la paie de ses salariés et recueillir l'information à partir de laquelle la direction prend des décisions concernant l'activité du Groupe. L'administration du Groupe est de plus en plus dépendante de l'utilisation de ces systèmes. Par conséquent, les défaillances ou pannes résultant notamment de virus informatiques ou de pirates informatiques ainsi que la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs informatiques pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation ou sa situation financière.

#### **3.2.1.3 Risques relatifs à la structure et au profil financier du Groupe**

##### **3.2.1.3.1 L'endettement du Groupe pourrait affecter sa capacité à financer ses activités et sa croissance, et avoir un effet défavorable significatif sur sa situation financière**

Le Groupe supporte un endettement raisonnable. Au 30 septembre 2016, le montant total de l'endettement financier brut du Groupe s'élevait à 1 876,2 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 1.4 « Organigramme » du Document de Référence). Les filiales opérationnelles du Groupe détiennent ses actifs, et la quasi-totalité des bénéfices et des flux de trésorerie du Groupe leur est attribuée. Si les bénéfices de ces filiales opérationnelles venaient à baisser, les bénéfices et les flux de trésorerie du Groupe seraient affectés, et les filiales affectées pourraient ne pas être en mesure d'honorer leurs obligations, notamment leurs dettes, ou de verser des dividendes à la Société ou à ses filiales intermédiaires. Les flux de trésorerie de la Société proviennent principalement de la perception de dividendes, des intérêts et du remboursement de prêts intra-groupe par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires. Toute baisse des bénéfices, ou l'impossibilité ou l'incapacité des filiales du Groupe à effectuer des paiements à d'autres filiales du Groupe ou à la Société pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la capacité des filiales concernées à rembourser leurs dettes et à faire face à leurs autres obligations, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### **3.2.1.3.3 Un certain nombre de dispositions contractuelles incluses dans les contrats de financement auxquels certaines sociétés du Groupe sont parties pourraient restreindre la capacité du Groupe à conduire ses activités**

Le Contrat de Crédit Senior impose au Groupe de se conformer à des *covenants*, notamment financiers, et des ratios spécifiques (voir la section 4.7.1 « 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 2016, s'élevaient à environ 120 000 salariés, et engendraient des charges de personnel correspondant à 44,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour l'exercice clos le 30 septembre 2016. La grande majorité des effectifs du Groupe est située en France, en Italie et en Espagne, pays dans lesquels le droit du travail protège fortement les salariés. Les réglementations en matière de droit social peuvent manquer de clarté, laissant une place importante à l'interprétation des employeurs et des salariés ainsi que des tribunaux et des autorités réglementaires. Si un tribunal ou une autorité réglementaire venait à interpréter une obligation légale ou réglementaire en matière de droit social de manière différente du Groupe, ou si le Groupe était considéré comme étant en violation des lois et règlements relevant du droit social, il pourrait être soumis à des coûts d'exploitation supplémentaires significatifs. Toutes les modifications apportées aux lois et règlements en matière de droit social peuvent également exposer le Groupe à des coûts de mise en conformité importants. Si l'un de ces événements devait se produire, il pourrait avoir une incidence négative sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Plus généralement, les résultats du Groupe peuvent être impactés négativement par la modification du cadre juridique et réglementaire dans certains domaines. Ainsi, une modification des règles relatives aux rythmes scolaires est susceptible d'avoir un effet négatif sur les résultats du marché enseignement du marché restauration collective et des services. De même, une modification de la durée des vacances peut impacter négativement l'activité de restauration de concessions du Groupe, du fait d'une baisse du trafic voyageurs et du trafic passagers.

D'une manière générale, les business units sont dotées d'un organisme de surveillance de la sécurité au travail.

En ce qui concerne le suivi de l'évolution réglementaire en matière sociale, elles se sont dotées d'experts internes ou externes qui assurent le suivi et la diffusion de ces évolutions.

##### **3.2.1.4.2 Les contrats conclus par le Groupe avec le secteur public peuvent être affectés par des décisions politiques et administratives**

Une partie importante du chiffre d'affaires dans chacune des activités du Groupe, résulte de contrats conclus avec des gouvernements et d'autres entités appartenant au secteur public. Le Groupe estime qu'il réalise environ 32,9 % 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. Une décision est attendue à horizon 12-18 mois. Compte tenu des circonstances aucune provision n'a été comptabilisée à ce jour au titre de cette procédure. La Société considère au surplus ce risque comme non significatif au regard de la taille du Groupe.

À la date du Document de Référence, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

### 3.2.1.4.4 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 85 % de leur montant pour les exercices clos à compter du 31 décembre 2012 et de 75 % de leur montant pour les exercices ouverts à compter du 1<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, assujéti à raison des intérêts concernés à un impôt sur le revenu ou sur les bénéfices dont le montant est au moins égal à 25 % de l'impôt sur les sociétés déterminé selon les règles fiscales françaises de droit commun. Lorsque le prêteur est domicilié ou établi hors de France, l'impôt sur les sociétés déterminé en vertu des règles fiscales françaises de droit commun s'entend de celui dont il aurait été redevable en France sur les intérêts perçus s'il avait été domicilié ou établi en France. Des règles spécifiques s'appliquent lorsque le prêteur est une entité translucide au sens du droit fiscal français, un organisme de placement collectif relevant des articles L 214-1 à L 214-191 du code monétaire et financier (ce qui inclut les OPCVM et les FIA ainsi que les autres organismes de placement collectif tels que les SICAV et les 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 et 6 % des salaires bruts versés à ces salariés à compter de 2014. Le taux du CICE a été porté à 7 % pour les salaires versés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. 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 2016.

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 2016 pour le CICE au titre de l'année 2015. Cette monétisation fournit au Groupe de nouvelles sources de liquidités dans le cas d'une monétisation avec recours ou une trésorerie nette supplémentaire générée par les activités opérationnelles dans le cas d'une monétisation sans recours. Toutefois, aucune garantie ne peut être donnée quant à la capacité du Groupe à poursuivre la monétisation de ses créances de CICE.

En outre, à la lumière des contraintes budgétaires actuelles en France, le gouvernement français peut décider à tout moment de changer sa politique et de limiter l'application du CICE, notamment en modifiant son assiette de calcul ou en le supprimant complètement. Si l'économie française s'améliore, le Gouvernement pourrait aussi décider que le CICE ne serait plus nécessaire pour favoriser l'emploi et améliorer la compétitivité de l'économie et, par conséquent, pourrait choisir d'abroger, pour des raisons budgétaires ou toutes autres raisons, la loi l'ayant instauré. Il n'y a, par conséquent, aucune certitude que le Groupe continuera à bénéficier du CICE. Toute modification du CICE, y compris des changements dans

les conditions ou les exigences que les entreprises doivent satisfaire afin de pouvoir s'en prévaloir ou dans le traitement comptable de celui-ci, pourrait entraîner la diminution ou la disparition de l'avantage procuré par le CICE sur les résultats d'exploitation du Groupe. Enfin, certains partenaires commerciaux du Groupe, tels que ses clients, ses fournisseurs et les concédants, peuvent décider de modifier les conditions tarifaires les liant au Groupe afin de partager les bénéfices du CICE, ce qui pourrait avoir un impact sur le chiffre d'affaires et les marges du Groupe et diminuer ou supprimer l'avantage du CICE.

### 3.2.1.4.6 Le Groupe est soumis à des risques liés à la fiscalité

Le Groupe entend créer de la valeur à partir des synergies et de la puissance commerciale propres à un groupe multinational. Pour ce faire, l'organisation et le fonctionnement du Groupe doivent être structurés de manière appropriée tout en respectant les réglementations fiscales, généralement complexes, des pays dans lesquels le Groupe intervient. Par ailleurs, le régime fiscal appliqué à ses opérations, aux transactions intra-groupe ainsi qu'aux réorganisations peut parfois résulter d'interprétation des dispositions fiscales réalisées par le Groupe en raison de l'absence de doctrines fiscales claires ou définitives. Le Groupe ne peut garantir que de telles interprétations ne seront pas remises en cause par les autorités fiscales compétentes, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur sa situation financière ou ses résultats d'exploitation. De plus, les réglementations fiscales sont susceptibles d'être modifiées, et de nouvelles dispositions pourraient rendre plus difficile la restructuration des activités du Groupe dans des conditions satisfaisantes. Plus généralement, la non-conformité aux réglementations fiscales des pays dans lesquels le Groupe intervient peut le contraindre à payer des redressements, des intérêts de retards, des amendes ou des pénalités.

En outre, le Groupe peut enregistrer des actifs d'impôts différés dans son bilan, reflétant de futures économies d'impôt résultant d'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 2016, le montant des impôts différés actifs du Groupe s'élevait à 216,0 millions d'euros et la base d'impôts des pertes reportables disponibles pour imputation était de 385 millions d'euros. L'activation des reports déficitaires sur l'exercice clos le 30 septembre 2016 s'élevait à un montant de 133 millions d'euros. Toute réduction de la capacité d'utiliser ces avantages en raison de modifications des réglementations, de redressements fiscaux potentiels, ou de résultats plus faibles que prévus pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Les services offerts par le Groupe à ses clients sont soumis aux taxes sur la valeur ajoutée, aux taxes frappant les ventes et à d'autres taxes similaires. Les taux d'imposition peuvent augmenter à tout moment, et pourraient dans ce cas affecter l'activité et la demande de services, et ainsi réduire le résultat opérationnel du Groupe, ce qui aurait un effet défavorable sur les résultats d'exploitation du Groupe.

#### **3.2.1.4.7 Le Groupe est soumis à des réglementations multiples et complexes dans chacun des pays dans lesquels il intervient et le non-respect des exigences imposées par la loi ou d'autres dispositions réglementaires applicables pourrait l'exposer à des poursuites judiciaires, enquêtes et toutes autres sources de responsabilité ainsi qu'à des restrictions sur ses activités qui pourraient avoir une incidence défavorable significative sur ses activités**

Le Groupe est exposé, du fait de la nature de ses activités, à de multiples normes locales, nationales et internationales. Les activités de restauration collective et de restauration de concession du Groupe sont toutes deux soumises aux normes applicables en matière de sécurité alimentaire et de préparation des aliments (voir la section 3.2.1.1.1 « Risque d'intoxication alimentaire collective » et la section 1.5.5.1 « Réglementation applicable en matière de sécurité alimentaire » du Document de Référence). Dans le cadre de son activité de services, le Groupe fournit, entre autres, des services de nettoyage à des entreprises dans des marchés fortement réglementés, notamment le marché de la Santé, qui représente un pourcentage important du chiffre d'affaires de l'activité de services, et l'industrie agroalimentaire. Compte tenu du caractère sensible de ces marchés, le Groupe se doit de respecter des normes de fonctionnement et d'hygiène plus strictes que dans

d'autres marchés. Le Groupe ainsi que ses clients et fournisseurs présents dans ces marchés d'activités sont assujettis à des réglementations très détaillées et restrictives concernant la fourniture de ces services et la sécurité des installations. Tout non-respect de ces réglementations pourrait conduire le Groupe à encourir des amendes, perdre des contrats ou cesser ses activités.

Le Groupe est également soumis à des normes de sécurité en matière de lieux de travail et d'environnement. Les installations du Groupe sont susceptibles d'inspection à tout moment, et des allégations de non-respect de la réglementation peuvent entraîner des enquêtes longues et coûteuses. Ces normes, en Europe et aux États-Unis notamment, ont eu tendance à se multiplier, à devenir plus exigeantes au fil du temps et leur application est devenue plus rigoureuse. Si les normes en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe intervient sont renforcées à l'avenir, l'ampleur et le calendrier des investissements nécessaires pour assurer leur respect peuvent différer du calendrier prévu par le Groupe et peuvent réduire la disponibilité des fonds du Groupe pour d'autres investissements. En outre, si les coûts de mise en conformité des activités du Groupe à l'égard des normes applicables continuent d'augmenter et que le Groupe est dans l'incapacité d'intégrer ces coûts supplémentaires dans le prix de ses services, de tels changements pourraient réduire sa rentabilité. Toute modification des normes ou des interprétations évolutives de celles-ci peut entraîner une augmentation des coûts de mise en conformité, des engagements d'investissements ainsi que d'autres obligations financières susceptibles d'affecter la rentabilité du Groupe.

#### **3.2.1.5 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 2016, les pays hors zone euro, essentiellement la Grande-Bretagne, le Mexique et les États-Unis, représentaient plus de 22 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont 6,2 % pour le Royaume-Uni et 14,5 % 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 2016 (0,78271) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidé de respectivement 19 millions d'euros et 0,8 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 2016 (1,1112) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 43 millions d'euros et 1,6 million d'euros.

Le financement externe du Groupe est principalement libellé en euro, à l'exception des financements mis en place lors du refinancement de la dette THS USA en mai et en juin 2015 notamment (i) les obligations émises par 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 THS et par Areas 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'Areas US.

### 3.2.1.5.2 Risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») ainsi que sur le taux interbancaire offert à Londres (« LIBOR ») pour le dollar américain, majorés d'une marge applicable. L'EURIBOR et le LIBOR pourraient augmenter considérablement à l'avenir, entraînant une charge d'intérêts supplémentaire pour le Groupe, réduisant les flux de trésorerie disponibles pour les investissements et limitant sa capacité à honorer le service de la dette attaché à certaines de ses dettes. Les dettes du Groupe ne contiennent généralement pas de clauses l'obligeant à couvrir tout ou partie de l'exposition au risque de taux pour tout ou partie de sa dette.

Afin de gérer efficacement ce risque, le Groupe a conclu, par le passé, et prévoit de continuer à conclure lorsqu'il le jugera pertinent, des contrats de swap de taux d'intérêt et des contrats de plafonnement de taux d'intérêt (CAP). Ces contrats lui permettent d'atténuer, d'une part, le risque que les taux d'intérêt variables font peser sur la juste valeur de la dette à taux fixe du Groupe ainsi que, d'autre part, l'exposition de la trésorerie à la dette à taux variable du Groupe. Aucune garantie ne peut être donnée néanmoins quant à la capacité du Groupe à gérer de manière appropriée son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt à l'avenir ou à continuer à le faire à un coût raisonnable.

L'endettement financier net consolidé du Groupe est constitué pour la totalité de dettes à taux variables.

L'exposition nette au risque de taux au 30 septembre 2016, avant et après opération de couverture, est détaillée comme suit.

(En millions d'euros)

Au 30 septembre 2016

	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 fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'1 an		6,3		11,4	-	5,1			-	5,1
De 1 à 5 ans				1 391,8	-	1 391,8		-1 180	-	211,8
Plus de 5 ans				473,0	-	473,0			-	473,0
<b>Total</b>	0,0	6,3	0,0	1 876,2	-	1 869,8	0,0	-1 180	-	689,9

(1) Placements de trésorerie inscrits en valeurs mobilières de placement au bilan.

(2) 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, effectives sur l'exercice 2016-2017.

Le pourcentage de la dette à taux variable couverte est égal à 63 %.

Compte tenu du poids respectif de la dette à taux fixe et de la dette à taux variable du Groupe, la sensibilité des frais financiers du Groupe à la hausse des taux d'intérêts est d'environ 6,4 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 2016

	Impact en résultat avant impôt	Impact en capitaux propres avant impôt
Impact d'une variation de +1 % des taux d'intérêts sur l'exercice	(6,4)	35
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 2016 par échéance contractuelle.

(En millions d'euros)

Au 30 septembre 2016

	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts moyen terme - Elior Group		168,0	266,0	434,0
Emprunts moyen terme - Elior Participations		972,3	118,0	1 090,3
<b>Sous-total dettes bancaires</b>	<b>0,0</b>	<b>1 140,3</b>	<b>384,0</b>	<b>1 524,3</b>
Emprunt obligataire Elior Group (placement privé USD)			89,0	89,0
Emprunts et dettes financières divers <sup>1</sup>		221,4		221,4
Crédit-bail et location financière	7,0	29,1		36,1
Autres	4,4	1,0		5,5
<b>Sous-total autres dettes</b>	<b>11,4</b>	<b>251,5</b>	<b>89,0</b>	<b>351,9</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>11,4</b>	<b>1 391,8</b>	<b>473,0</b>	<b>1 876,2</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 2015 et 2016, nette des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe estime qu'il a une exposition très limitée aux concentrations de risque de crédit relatives aux créances clients. Les bilans des sociétés du marché restauration de concession du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés du segment restauration collective et des services, le nombre important et la forte dispersion des clients et

des sites opérés rendent les problèmes de concentration du risque clients non significatifs au niveau du bilan consolidé du Groupe.

Le Groupe conclut des contrats de couverture avec des institutions financières de premier rang et considère actuellement que le risque de manquement par ses contreparties à leurs obligations est extrêmement faible, puisque l'exposition financière de chacune de ces institutions financières est limitée.

### 3.2.1.5.5 Risques sur actions et autres instruments financiers

À la date du Document de Référence, le Groupe ne détient aucun titre financier à part les titres des sociétés mises en équivalence et les titres de participations non consolidées. Par conséquent, le Groupe estime qu'il n'est pas exposé à un risque de marché sur actions et autres instruments financiers significatif.

## 3.2.1.6 Assurance et gestion des risques

### 3.2.1.6.1 Assurances

Le Groupe a souscrit des polices d'assurances de responsabilité civile générale et de dommages aux biens et pertes d'exploitation. Le Groupe ne s'assure pas contre certains risques opérationnels pour lesquels aucune assurance n'existe ou qui ne peuvent être assurés qu'à des conditions que le Groupe estime être déraisonnables. Il n'y a pas non plus de protection contre les risques liés au recouvrement des créances clients. Le Groupe souscrit régulièrement diverses polices d'assurances portant sur les véhicules à moteur. 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 18,6 millions d'euros sur l'exercice clos le 30 septembre 2016, dont 6 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 1.5.5.1.1 a. « Sécurité alimentaire et hygiène » du Document de Référence).

Le Groupe est également exposé à des risques pouvant réduire la mobilité des voyageurs, tels que les attentats terroristes, les épidémies et les catastrophes naturelles (tels qu'ils sont décrits à la section 3.2.1.1.4 « Des événements indépendants de la volonté du Groupe réduisant la 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

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques a été établie sous la responsabilité du président du conseil d'administration et fait partie intégrante du rapport du Président au titre de l'article L. 225-37 du code de commerce. Il a été préparé avec l'appui de la direction financière groupe.

Ce rapport couvre la Société, ainsi que l'ensemble des sociétés contrôlées entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe. Les informations contenues dans ce rapport se décomposent de la façon suivante :

- diligences ayant sous-tendu la préparation de la description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- référentiel de contrôle interne retenu par 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 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 président-directeur général. Le rapport ainsi que les diligences qui l'ont sous-tendu ont fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 5 décembre 2016 et a été présenté au conseil du 8 décembre 2016. Il a été approuvé dans son ensemble par le conseil d'administration lors de sa réunion du 19 janvier 2017.

### 3.2.2.1.2 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE RETENU PAR LE GROUPE

La description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques est fondée sur les cinq composantes du modèle de contrôle interne établi et diffusé par le « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission » (« COSO »), mis à jour en mai 2013 :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Ce modèle reconnu sur le plan international constitue le référentiel de contrôle du Groupe.

Conformément à la définition du « COSO Report », le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. Ces objectifs couvrent les principaux aspects du contrôle interne et se définissent de la façon suivante :

- *objectifs liés aux opérations* : assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, en terme de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs ;
- *objectifs liés au reporting* : assurer la fiabilité, le respect des délais, la transparence du reporting interne et externe, financier et extra-financier ;
- *objectifs liés à la conformité* : assurer le respect des lois et règlements applicables à l'entité.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable, et non une assurance absolue, que les objectifs de l'entité seront atteints. Parmi les limites qui lui sont inhérentes, le contrôle interne ne peut éviter des jugements erronés ou de mauvaises décisions ou bien encore des événements externes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels.



#### 3.2.2.1.3 PERIMETRE 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* concernées, que le management ait choisi de mettre directement en œuvre les activités opérationnelles ou qu'il décide de recourir à des prestataires externes.

Dans le cas particulier des filiales de très petite taille ou nouvellement acquises, un programme d'intégration a été établi afin de faciliter la convergence de leurs procédures avec celles en vigueur dans le Groupe et garantir un contrôle adéquat de leurs processus opérationnels, financiers et comptables.

#### 3.2.2.1.4 ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE 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>25</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 ;
  - investissements et engagements donnés (cautions, avals, garanties) ;
  - communication financière du Groupe.

L'environnement de contrôle est adapté à la structure décentralisée du Groupe.

<sup>25</sup> COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

Plusieurs réseaux de responsables et de correspondants relaient les dispositifs de contrôle définis par la Société dans ses différentes zones et *business units*, tels que le réseau de correspondants en matière de contrôle interne, 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 désormais fondée sur la réunion des pouvoirs du Président du conseil d'administration et du directeur général groupe entre les mains du président-directeur général, Philippe Salle ;
- le comité d'audit, tenu par les missions qui lui incombent telles qu'elle sont définies dans le code de commerce, s'assure de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques du Groupe relatifs aux activités opérationnelles et à la production de l'information comptable et financière. Le comité entend notamment le directeur de l'audit interne groupe et le directeur du contrôle financier groupe qui supervise le contrôle interne et examine régulièrement la cartographie des risques. Le comité donne en outre son avis sur l'organisation et les ressources de la direction de l'audit interne groupe et affectées au contrôle interne groupe et est informé de 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 pour l'ensemble des *business units* en France par la direction juridique des opérations de la Zone. De plus, les règles d'approbation du Groupe définissant les niveaux d'autorisation pour des engagements ou décisions impliquant la Société ou l'une de ses filiales ont été révisées pour être alignées avec l'organisation actuelle du Groupe. Ces documents sont complétés par les règles et politiques du Groupe qui définissent les orientations pour chacune des principales fonctions et processus critiques.

Le directeur financier groupe et le directeur de la communication groupe disposent également d'une délégation de pouvoirs formalisée par la direction juridique corporate.

**d) Politique de développement des ressources humaines - Gestion des emplois et des compétences**

La direction des ressources humaines du Groupe a mis en place pour les cadres un cycle de gestion de talents commun à toutes les zones du Groupe. Ce cycle est constitué de quatre temps forts organisés selon un rythme annuel : entretien de développement, revue des talents, revue d'objectifs, revue de rémunération. Ces processus sont réalisés avec le support du système d'information « Elior Talents », progressivement déployé sur toutes les zones qui constituent le Groupe.

En appui du cycle de gestion des talents, plusieurs outils - répertoire des métiers, cartographie des postes, référentiel des compétences, parcours de formation - permettent d'objectiver les entretiens et de clarifier les parcours de mobilité et les possibilités d'évolution. La

cartographie des postes a été établie grâce à un travail d'identification de fonctions repères et d'évaluation, selon la méthode IPE de Mercer. Des programmes de formation managériale sont conçus et déployés par le Groupe.

Parallèlement, les équipes formation des 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.

Ainsi, des études de benchmark internes et externes sont réalisées chaque année, à la fois en niveau de rémunération et en structure de packages. Les cadres dirigeants bénéficient d'un dispositif de bonus annuel, actualisé fin 2013, afin de le rapprocher des pratiques de marché et de le doter de règles fortement incitatives. Ce dispositif vise à mobiliser les collaborateurs clés autour de l'ambition de développement d'Elior 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, à travers, notamment, le contrôle de la trésorerie. Le dispositif se caractérise également par la fixation de seuils de déclenchement et la prise en compte de la « sur-performance » 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.

Au cours de l'exercice 2016, une charte d'éthique Elior Group (la « Charte ») a été rédigée. Celle-ci est basée sur des principes d'éthique fondamentaux qui 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.

La Charte aborde les thèmes de l'éthique au quotidien et de l'éthique du management, elle traite 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.

La Charte, traduite dans toutes les langues des pays où le Groupe est présent, a été diffusée le 22 juillet 2016 après validation par le président-directeur général du Groupe et est disponible sur l'intranet et le site internet du Groupe.

#### 3.2.2.2 DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES

L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Pour déterminer la manière dont les risques sont gérés, il convient donc de commencer par les évaluer. Le management tient compte des éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique susceptibles de l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

Il existe quatre principes associés à la composante « évaluation des risques » :

- l'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation ;
- l'organisation identifie les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés ;

- l'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs ;
- l'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.<sup>26</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 l'objet d'une évaluation permanente, pour certains d'entre eux avec l'aide d'experts extérieurs ;
- l'audit des processus et de certains risques transverses par la direction de l'audit interne Groupe.

Une cartographie des risques Groupe a été menée au cours de l'année 2014. La cartographie des risques a par

ailleurs été revue et validée par le comité exécutif et présentée au comité d'audit.

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 a fait l'objet d'une mise à jour et d'une auto-évaluation au niveau des zones du Groupe et les conclusions ont été présentées lors du comité d'audit du 26 mai 2015.

En septembre 2016, une cartographie des risques identifiés par le comité d'audit en 2014 a été réalisée à l'aide d'un outil de GRC (Governance, Risk & Compliance) déployé sur l'ensemble des activités du Groupe à l'exception temporaire des activités de restauration collective aux États-Unis, par la direction du contrôle interne.

Cette nouvelle cartographie, portant sur l'exercice 2015-2016, sera présentée au comité d'audit au cours du premier trimestre de l'année civile 2017.

### 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 appuyée par un réseau de correspondants internes (métiers et/ou géographiques : correspondants assurance, responsables hygiène et sécurité, directeurs financiers, comité des risques routiers) et externes (ingénieurs d'assurances).

Elle définit la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens et développe une politique de réduction des risques contractuels en collaboration avec 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

<sup>26</sup> COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

programmes d'assurances internationaux sont placés auprès d'assureurs présentant, en 2016, une solidité financière supérieure ou égale à BBB+ Stable chez Standard & Poor's.

Les programmes internationaux d'assurance du Groupe sont constitués de polices communes à l'ensemble des filiales (dont la responsabilité civile et les dommages aux biens / pertes d'exploitation) et de polices locales, intégrées ou non.

Les assurances dites de « Responsabilité Civile » couvrent les dommages causés aux tiers du fait de l'activité du Groupe, via des polices locales intégrées ou non intégrées, et via le programme du Groupe.

Les assurances dites de « Dommages » couvrent les dommages causés aux biens nécessaires à l'exploitation et les pertes d'exploitation qui seraient consécutives à un événement accidentel (incendie, dégât des eaux, événement naturel...). S'agissant des dommages aux biens et pertes d'exploitation, les sites sont assurés par des polices locales intégrées ou non intégrées, et via le programme du Groupe.

La direction des assurances et de la prévention des risques groupe effectue un recensement annuel des sites et des valeurs assurables dans le Groupe. Elle centralise l'ensemble des déclarations de sinistres faites par les correspondants assurance en France et met progressivement en place un reporting consolidé des sinistres survenus dans les filiales étrangères. Pour les sujets les plus significatifs et/ou répétitifs, une analyse des causes est réalisée en partenariat avec les assureurs.

La direction des assurances et de la prévention des risques groupe a mis en place un reporting sur la sinistralité par secteur d'activité, à destination des comités de direction des différentes filiales du Groupe. En France, un reporting spécifique à la sécurité routière est également partagé avec le comité des risques routiers.

Enfin, la direction des assurances et de la prévention des risques groupe a développé plusieurs dispositifs de prévention des risques assurables :

- veille réglementaire : elle est assurée par l'équipe centrale afin de fournir une aide et un soutien aux responsables « sécurité » des différents sites du Groupe ;

- diffusion de consignes de sécurité relatives aux risques opérationnels majeurs du Groupe, rédigées par les responsables sécurité du Groupe en partenariat avec les ingénieurs d'assurances (partage des bonnes pratiques) ;
- diffusion régulière d'un journal interne sur le thème de la sécurité routière en France ;
- organisation de visites de risques, sur une vingtaine de sites du Groupe chaque année, en France et dans les filiales étrangères, selon un planning défini par les assureurs eux-mêmes : chaque visite donne lieu à un rapport écrit qui comporte notamment des préconisations visant à améliorer la sécurité et/ou la conformité du site. Lorsque cela est pertinent, ces préconisations sont érigées en bonnes pratiques et généralisées à l'ensemble du Groupe.

#### 3.2.2.3 ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle désignent les actions définies par les règles et procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable que les instructions du management pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs sont mises en œuvre. Les activités de contrôle sont réalisées à tous les niveaux de l'entité et à divers stades des processus métier. Elles peuvent également être mises en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information.

Il existe trois principes associés à la composante « activités de contrôle » :

- l'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- l'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs ;
- l'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs, et de procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles.<sup>27</sup>

Les activités de contrôle mises en place par le Groupe ont pour objectifs :

<sup>27</sup>COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

- de veiller à ce que l'activité de la Société, de ses filiales françaises et étrangères, et de leur personnel s'inscrive dans le cadre défini par les lois et règlements applicables, par les orientations données par la direction générale, et par les engagements et règles internes de la Société ;
- de prévenir et maîtriser les risques encourus par le Groupe, non seulement dans les domaines comptables et financiers, y inclus les risques d'erreurs ou de fraudes, mais encore dans les domaines opérationnels, pour protéger et préserver ses activités et plus généralement le patrimoine de la Société ;
- de produire dans les meilleurs délais des informations comptables, financières et de gestion, pour, d'une part, assurer la fiabilité et la pertinence, dans le cadre des normes et règlements applicables, de l'information financière communiquée aux actionnaires, et d'autre part, permettre un pilotage approprié du Groupe.

L'architecture du dispositif de contrôle interne, placée sous la responsabilité du président-directeur général du Groupe, se fonde sur une organisation en trois niveaux :

- le premier niveau de contrôle est exercé par chaque collaborateur et sa hiérarchie, en fonction des responsabilités qui lui ont été explicitement déléguées, des procédures applicables à l'activité qu'il exerce et des instructions communiquées ;
- le deuxième niveau de contrôle est du ressort de fonctions spécialisées, indépendantes des activités contrôlées ; ce deuxième niveau peut également être de la responsabilité de collaborateurs issus de fonctions opérationnelles, de support et de contrôle ;
- le troisième niveau de contrôle est constitué par la filière audit interne du Groupe, hiérarchiquement rattachée au président-directeur général 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 quatorze personnes, qui a pour mission de :

- maîtriser et sécuriser la qualité des approvisionnements du Groupe tant pour les produits alimentaires que pour les produits non alimentaires ;
- définir les règles d'hygiène pour l'ensemble des sites du Groupe et en vérifier l'application ;
- apporter l'expertise technique et scientifique pour gérer les dossiers avec les services officiels ;
- gérer les alertes alimentaires ;
- garantir la pérennité des certifications qualités de la direction des achats et de la logistique (« DGAL »).

La DQS est divisée en deux services : (i) le service qualité produits qui a pour mission de mettre en œuvre auprès des fournisseurs la politique de qualité et de sécurité des aliments du Groupe ; (ii) le service hygiène alimentaire qui est en charge d'assurer la sécurité des aliments au niveau des restaurants et des sites du Groupe.

La DQS est certifiée ISO 9001 (depuis 1994), ISO 14001 (depuis 2010) et ISO 22000 (depuis 2012).

Les filiales étrangères du Groupe ont également mis en place des systèmes de contrôle de sécurité sanitaire et alimentaire.

Grâce à cette organisation, le Groupe a déployé plusieurs outils afin de s'assurer de la qualité des produits servis sur l'ensemble de ses restaurants. Les dispositifs existants permettent de couvrir autant l'amont que l'aval de la production et de garantir ainsi un très haut niveau de sécurité.

#### a) Sécurité des aliments au sein de la chaîne d'approvisionnement

Les activités d'Elior France sont certifiées ISO 22000, depuis avril 2015 :

- sélection et évaluation des fournisseurs et des produits alimentaires et non-alimentaires - périmètre certifié depuis fin 2012 ;
- gestion des alertes alimentaires - périmètre certifié depuis fin 2012 ;
- élaboration et formalisation des directives hygiène alimentaire et vérification de l'application de ces directives hygiène - périmètre étendu à toutes les activités d'Elior France en avril 2015.

Depuis 12 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 du Groupe en matière de qualité et de sécurité des aliments par le fournisseur ;
- l'acceptation des spécifications qualité produits du Groupe par le fournisseur ;
- la réalisation d'un audit fournisseur (sur site et/ou documentaire selon l'activité du fournisseur).

Le Groupe a développé en France des grilles d'audit spécifiques à l'activité des fournisseurs (distributeur, industriel, artisan, abattoir-découpe, production laitière, importateur, fournisseur de proximité), qui mettent l'accent sur les points clés de la maîtrise sanitaire des différents métiers. Le référentiel d'audit évolue en permanence en fonction des risques émergents. Les audits sont réalisés par des intervenants internes et externes, certifiés, reconnus pour leurs compétences (docteurs vétérinaires, ingénieurs chimistes, ingénieurs agronomes, etc.).

Par ailleurs, les fournisseurs font l'objet d'un suivi par le service qualité produits via un plan d'audits. Chaque audit se déroule sur la base d'un test de traçabilité complet, de la réception des matières premières à la distribution du produit fini au sein du Groupe. Les engagements déclaratifs du fournisseur sont alors vérifiés point par point (entre 100 et 200 critères). L'audit fait l'objet d'un rapport écrit détaillant le plan de progrès attendu, lequel est repris lors de l'audit suivant. La planification annuelle des audits prend en compte les risques liés aux produits, l'historique de la collaboration avec le fournisseur ainsi que les événements marquants de l'année précédente. Les audits fournisseurs sont au nombre d'environ 110 par an. Des audits similaires

(qualification et suivi) sont réalisés pour les produits non alimentaires.

Le service qualité produits a également mis en place un plan de contrôle des produits. La liste des produits contrôlés est établie en début d'année par chaque ingénieur produits sur les familles de produits dont il a la charge, selon un arbitrage multifactoriel : le risque alimentaire, la satisfaction client (réclamations, volumes...), les résultats des contrôles précédents et l'historique du fournisseur. Les paramètres analysés (organoleptiques, microbiologiques ou physico-chimiques) sont définis en fonction des attentes du Groupe, de la réglementation mais aussi de l'actualité. Ainsi en 2004, les recherches ont été accentuées sur l'absence d'antibiotiques dans les produits carnés, en 2009 sur les résidus de pesticides sur les fruits et légumes, en 2012 sur les métaux lourds dans tous les produits, en 2014 la vérification des déclarations en matière d'allergènes présents dans les produits, en 2015/2016 sur la recherche de contaminants et depuis 2013, la vérification des ingrédients déclarés avec des contrôles ADN sur les produits élaborés (viande et poisson). Chaque non-conformité détectée fait ensuite l'objet d'un suivi auprès du fournisseur.

Les résultats des audits fournisseurs et des contrôles produits sont enregistrés et conservés dans une base de données centrale, dénommée « Tableau de Bord Qualité » (« TBQ »). Le Groupe dispose ainsi d'un historique détaillé de plus de 12 ans sur ces audits, soit environ 2229 audits et plus de 21000 (21724) d'analyses de matières premières. Pour un fournisseur donné, le TBQ permet de retrouver tous les audits réalisés depuis son référencement au sein du Groupe, la liste des produits par site de production, les cahiers des charges signés ainsi que les analyses produits réalisées lors du plan de contrôles. Chaque fournisseur se voit attribuer annuellement une note « qualité », calculée en fonction des résultats des audits et des analyses dont il a fait l'objet ainsi que sur sa capacité à réagir en cas de problème. En cas de note jugée insuffisante, le Service Qualité Produits se rapproche du service achats afin de définir les mesures correctives à prendre.

A 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, toutes les zones ont :

- mis en place un système de référencement des fournisseurs et de suivi des performances. Il faut noter cependant, que les activités d'Areas (Nord et Sud-américaines) sont généralement adossées au référencement des fournisseurs des marques qu'elles utilisent en franchise ;
- mis en place un processus de gestion des alertes alimentaires, ainsi qu'une veille réglementaire en la matière ;
- organisé 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

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) du Groupe comprend une centaine de fiches 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.). Si le guide retranscrit essentiellement les exigences réglementaires, le Groupe va au-delà de ces exigences lorsqu'elles sont imprécises ou insuffisantes (exemple : durée de vie des produits). Le PMS du 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 audits relatifs à l'hygiène sont au nombre d'environ 15 000 par an, qui s'accompagnent d'environ 80 000 analyses de produits et 15 000 analyses de surface. Les résultats de ces audits et analyses sont enregistrés et conservés dans une base de données centrale (dénommée "SHA Web") à laquelle ont accès les coordinateurs hygiène de chaque business unit d'Elior en France.

De plus, la DQS gère de façon centrale les alertes alimentaires (blocage, retrait ou rappel de produits) et les suspicions « toxi-infections alimentaires collectives » (« TIAC »), en particulier avec les services officiels. Ce service peut alerter en temps réel les sites, au moyen de la messagerie électronique, d'un souci éventuel sur un produit et de l'obligation de le retirer de la consommation. Un numéro unique permet par ailleurs à l'ensemble du personnel du Groupe de signaler rapidement au SHA toute anomalie.

A l'international, la sécurité alimentaire est garantie dans les différentes zones du Groupe par la mise en œuvre des bonnes pratiques existant en France, après adaptation aux réglementations locales. Chaque zone a recours à des laboratoires indépendants pour pratiquer régulièrement des audits bactériologiques et a mis en place des programmes de formation de leur personnel sur le domaine de la sécurité et de l'hygiène alimentaire.

Les activités d'Areas, quelle que soit la zone concernée, sont régulièrement contrôlées par leurs franchiseurs selon les processus requis par ces derniers.

#### 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



préservent la santé et la sécurité de leurs collaborateurs par la prévention et l'analyse des risques professionnels ;

- **formations incendie / évacuation** : dans un métier qui accueille du public et où la présence de flammes vives est constante, cette formation revêt une importance toute particulière ;
- **formation aux risques chimiques** : les salariés amenés à manipuler des produits lessiviels et des produits d'entretien sont formés à leur utilisation correcte pour garantir leur santé ;
- **formation gestes et postures** : pour se prémunir des troubles musculo-squelettiques, les salariés doivent apprendre à bien se positionner et à bien utiliser les équipements d'aide mis à leur disposition ;
- **formations spécifiques** : pour les salariés effectuant des tâches particulières, des formations habilitations électriques, CACES, sont obligatoires pour garantir leur sécurité avant toute intervention électrique ou manipulation d'engins motorisés ;
- **formations SST** : des Sauveteurs Secouristes du Travail sont formés régulièrement sur l'ensemble de nos restaurants ;
- **formation à la sécurité routière** : des formations spécifiques visant à mieux maîtriser son véhicule en toutes circonstances ont été mises en place pour les conducteurs effectuant de nombreux déplacements et pour ceux ayant eu un accident.

Elle est complétée par tout un dispositif pour améliorer les équipements de protection mis à disposition de chacun :

- participation à l'élaboration d'équipements de sécurité plus efficaces en collaboration avec les industriels (gants anti-chaaleur, cutters sécurisés, chaussures avec un meilleur niveau d'adhérence, ...). Spontex s'est ainsi vu remettre le prix APRIA en 2008 pour l'élaboration du gant « temp-cook » réalisé en partenariat avec 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 de son personnel avec des tissus respectant la norme Oeko-tex qui participe à la démarche fibre citoyenne : respect des normes de l'Organisation Internationale du Travail, des principes de précaution en matière d'environnement (consommations et rejets). Mais

aussi absence de colorants et produits chimiques cancérigènes et absence de fibres allergènes.

Chaque 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. Une direction sécurité aux attributions comparables existe également dans les zones du Groupe à l'étranger.

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 qui a lancé au cours de l'exercice plusieurs plans d'actions correctives dont les effets porteront sur l'exercice 2016/2017.

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 exploitation et remettent à chaque salarié un « livret sécurité au travail ».

#### 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 qu'au niveau externe et réalise une mission permanente de contrôle 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 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 du 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 du 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 du Groupe et en lien fonctionnel fort avec la direction de l'audit interne du 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 groupe :

- 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 groupe 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 trois ans. Les conclusions de ces audits seront présentées au comité de pilotage sécurité du SI ;
- le RSSI Groupe 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 du Groupe. 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 programme de sensibilisation des collaborateurs autour de la sécurité des systèmes d'information a été cofinancé, avec une trentaine de sociétés adhérentes au CIGREF. Ce « serious game » sera déployé afin de promouvoir les comportements sécuritaires au sein du Groupe ;
- les procédures de continuité d'activité sont en place, en partenariat avec un prestataire extérieur. Elles sont contrôlées régulièrement et testées annuellement en conditions réelles. De plus, les applications bénéficient de mesures de sauvegarde externalisée permettant de garantir l'intégrité des

données et un rétablissement rapide du service en cas de dysfonctionnement majeur. Les données des applications les plus critiques du Groupe sont dupliquées « à chaud » dans un datacenter « miroir » afin d'assurer une disponibilité des services en cas d'incident. Les filiales étrangères sont responsables de la mise en place de leur propre système de reprise d'activité.

#### 3.2.2.3.5 Procédures mises en place par la direction du financement et de la trésorerie Groupe (« DFTG »), rattachée à la direction financière 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 Groupe dans les meilleures conditions.

L'organisation en place, alliée à l'utilisation d'un logiciel de gestion de trésorerie et d'un logiciel de gestion des moyens de paiement pour le Groupe, permet de disposer à tout moment d'une visibilité directe sur les positions de trésorerie dans les filiales.

Les principaux axes de travail de la DFTG en matière de contrôle interne sont les suivants :

**Prévention des risques de fraude** : un dispositif complet a été mis en place afin de limiter les risques d'utilisation frauduleuse des moyens de paiements en limitant notamment les virements papiers et les chèques. Des règles de séparation des tâches strictes sont également appliquées à l'ensemble de l'équipe centrale et du réseau de trésoriers.

**Sécurité des transports de fonds** : le Groupe ne recourt qu'à des transporteurs de fonds professionnels, met en œuvre des dispositifs de protection avancés 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 »).

### 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.

### 3.2.2.3.7 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>28</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 ;
- les différents sites intranet et les bases documentaires qui permettent un partage des informations au sein du Groupe. Ces informations regroupent non seulement des données financières mais encore des données extra financières répondant aux besoins des différentes directions opérationnelles et fonctionnelles ;
- les activités de communication et de formation initiées par la direction financière du Groupe qui anime et coordonne le réseau des contrôleurs internes et auditeurs internes :
  - elle assure la formation et l'intégration des nouveaux auditeurs ;
  - elle communique régulièrement à différents niveaux de l'organisation (réunions au niveau des zones avec les directeurs financiers ou des opérationnels notamment).

### 3.2.2.4 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

<sup>28</sup> COSO Référentiel intégré de contrôle interne - Principes de mises en œuvre et de pilotage - Traduction française

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<sup>4</sup>.

Le pilotage du contrôle interne est assuré à tous les niveaux du Groupe. Le rôle des principaux acteurs est présenté ci-après.

#### 3.2.2.4.1 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.

#### 3.2.2.4.2 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.

#### 3.2.2.4.3 Directions générales des business units et directeurs fonctionnels du Groupe

Conformément à la politique de contrôle interne du Groupe, le contrôle interne relève de la responsabilité directe des directions générales des 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.

#### 3.2.2.4.4 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) dans lequel

le référentiel de contrôle interne global du Groupe est décliné en plusieurs parties distinctes :

- un référentiel de bonnes pratiques groupe portant sur les domaines d'activité critiques (quinze domaines traités à fin 2016) 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 portefeuille de douze risques établi à partir de la cartographie des risques et du référentiel de bonnes pratiques, permettant d'évaluer la maîtrise de ce dernier, tant au niveau d'Elior Group, qu'au niveau des zones qui constituent le Groupe ;
- un portefeuille de risques (en cours de constitution) portant sur les domaines particuliers de la fraude et de la corruption.

Cet outil a été déployé sur les activités d'Elior Group, à l'exception d'Elior North America, par la direction du contrôle interne au cours du premier semestre 2016 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 dans la cartographie des risques du Groupe.

L'outil de GRC sera déployé sur la zone Elior North America à compter du 2<sup>e</sup> semestre de l'exercice 2016/2017.

Un réseau de correspondants de contrôle interne a été créé au cours de l'exercice 2015 afin de faciliter et de pérenniser le déploiement du référentiel de contrôle interne du Groupe. Les correspondants sont les relais et interlocuteurs des différents experts concernés dans chaque zone et business unit et ont pour mission d'assurer la bonne utilisation du référentiel par les utilisateurs et le bon déroulement des campagnes d'auto-évaluation.

En outre, les correspondants de contrôle interne gèrent la mise à jour des plans d'action lancés par le management de la zone suite à leurs évaluations. 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 lancées sur l'ensemble des activités du Groupe (momentanément hors restauration collective aux États-

Unis) et qui portent, chaque mois, sur un référentiel particulier.

Au cours de l'exercice 2015/2016, deux campagnes d'auto-évaluations ont été lancées sur le périmètre Elior Group (hors Elior North America) :

- une campagne portant sur l'application de huit bonnes pratiques relatives au domaine de la « sécurité et l'hygiène alimentaire ». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group est de 2,67 sur une échelle allant de 1 (non conforme) à 3 (totalement conforme) ;
- une campagne portant sur l'application de sept bonnes pratiques relatives au domaine de « l'hygiène et la sécurité au travail ». L'évaluation moyenne sur la globalité d'Elior Group est de 2,58.

### 3.2.2.4.5 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 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 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 président-directeur général.

Elle lui rend compte de son activité lors de réunions régulières. Le directeur de l'audit interne Groupe travaille par ailleurs en collaboration avec le président du comité d'audit.

Les effectifs de 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 2016

La direction de l'audit interne groupe a effectué, pendant l'exercice, dix-huit missions dans l'ensemble des activités 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);
- audit d'organisation;
- revue des engagements;
- audit de conformité.

#### 3.2.2.5 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE RELATIVES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

##### 3.2.2.5.1 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).

### 3.2.2.5.2 Points clé du système de contrôle interne pour la production des informations financières publiées

Des procédures spécifiques sont mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration des informations financières publiées, notamment :

- un système informatique comptable unique (SAP) adapté aux spécificités du Groupe et déployé sur la majorité des filiales sur la base d'un core modèle ;
- SAP est déployé sur toutes les activités de restauration collective et de services (exception faite des États-Unis) ainsi que sur les activités de concession en France, en Italie et en Allemagne ; le projet visant au déploiement de SAP sur les activités de concession en Espagne, au Portugal, aux États-Unis, au Mexique et au Chili est en cours. Un projet concernant les activités de restauration collective 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 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 permettant aux zones et business units du Groupe de disposer de moyens mieux adaptés pour anticiper et réagir à court, moyen et long terme tout en permettant, au niveau du 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.

Les phases de paramétrage et de mise en œuvre des différents modules de l'outil CPM, sur une partie du périmètre des activités du Groupe, sont programmées au cours de l'exercice social à venir.

### 3.2.2.5.3 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 trois 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 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.

#### 3.2.2.5.4 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. 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.

#### **3.2.2.5.5 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-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 président-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 19 janvier 2017

Philippe Salle  
Président-directeur général

### 3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures de contrôle 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 20 janvier 2017

**KPMG Audit IS,**  
François Caubrière, *Associé*

**PricewaterhouseCoopers,**  
Anne-Laure Julienne, *Associée*,  
Eric Bertier, *Associé*

## 3.4 SALARIÉS

### 3.4.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les politiques de rémunération et avantages annexes d'Elior 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 3.1.5.2 du Document de Référence.

# 4

## COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2015-2016

<b>4.1</b>	<b>Analyse de l'activité et des résultats consolidés</b>	<b>190</b>	<b>4.2.1</b>	Flux de trésorerie liés à l'activité	204
4.1.1	Variations de périmètre	191	4.2.2	Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	205
4.1.4	Chiffre d'affaires	192	4.2.3	Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	206
4.1.5	Achats consommés	196	4.2.4	Free cash-flow	208
4.1.6	Charges de personnel	197	<b>4.3</b>	<b>Bilan consolidé du Groupe</b>	<b>209</b>
4.1.7	Autres frais opérationnels	198	<b>4.4</b>	<b>Événements postérieurs à la clôture du 30 septembre 2016</b>	<b>210</b>
4.1.8	Impôts et taxes	199	<b>4.6</b>	<b>Résultat social et dividende</b>	<b>214</b>
4.1.9	EBITDA	200	<b>4.7</b>	<b>Situation financière et trésorerie du Groupe</b>	<b>215</b>
4.1.10	Amortissements et provisions opérationnels courants	201	<b>4.9</b>	<b>Comptes consolidés 2015-2016 et annexes</b>	<b>227</b>
4.1.11	Autres produits et charges opérationnels non courants	201	<b>4.10</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2015-2016 - RFA</b>	<b>292</b>
4.1.12	Charges et produits financiers nets	202	<b>4.11</b>	<b>Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2016</b>	<b>293</b>
4.1.13	Impôts sur les résultats	202	<b>4.12</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2015-2016 - RFA</b>	<b>308</b>
4.1.15	Résultat net part du Groupe et bénéfice net par action	203	<b>4.13</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>310</b>
<b>4.2</b>	<b>Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016</b>	<b>204</b>			

## 4. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2015-2016 - RFA

### 4.1 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2016	2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 896,0</b>	<b>5 674,1</b>
Achats consommés	(1 823,5)	(1 726,3)
Charges de personnel	(2 618,5)	(2 532,4)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions	(4,3)	(1,4)
Autres frais opérationnels	(888,8)	(878,1)
Impôts et taxes	(67,3)	(64,2)
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	3,2	1,9
<b>EBITDA comptable</b>	<b>496,8</b>	<b>473,6</b>
Amortissements et provisions opérationnels courants	(153,0)	(156,7)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation	(13,0)	(8,1)
<b>Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées</b>	<b>330,8</b>	<b>308,8</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(49,5)	(27,4)
<b>Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées</b>	<b>281,3</b>	<b>281,5</b>
Charges et produits financiers nets	(63,0)	(107,0)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>218,3</b>	<b>174,5</b>
Impôt sur les résultats	(73,5)	(68,3)
Résultat des activités abandonnées	(6,3)	-
<b>Résultat de la période</b>	<b>138,5</b>	<b>106,2</b>
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	3,2	(1,0)
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>135,3</b>	<b>107,2</b>
Résultat net par action (en euros)	0,78	0,65
Résultat net part du Groupe ajusté	180,9	133,4
Résultat net par action ajusté (en euros)	1,05	0,80

### 4.1.1 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

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 million d'euros.

*Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015*

Le Groupe a procédé à l'acquisition, en octobre 2014, de 100% du capital de la société anglaise Lexington. Lexington réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de plus de 30 millions de livres en restauration collective sur le marché entreprises avec une présence importante dans la City de Londres. L'acquisition a été financée par un investissement en fonds propres de la société Elior UK. Lexington est consolidée en intégration globale sur l'exercice 2014-2015 à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2014.

Suite à l'annonce le 30 avril 2015 de la signature du protocole d'accord avec Corporacion Empresarial Emesa (« Emesa »), Elior Group a conclu l'acquisition de la participation minoritaire de 38,45 % détenue par Emesa dans sa filiale espagnole Areas. Par cet accord Elior Group porte sa participation dans Areas à 100 % et Emesa devient un actionnaire significatif d'Elior Group.

La transaction a été finalisée en juillet 2015 et comprend :

- un règlement en numéraire de 46 millions d'euros et
- l'attribution à Emesa de 9 millions d'actions Elior Group, dont
  - 1 282 500 actions existantes provenant de rachats d'actions propres effectués par Elior Group sur le marché pour un montant de 21,7 millions € et
  - une émission de 7 717 500 actions nouvelles, émises à 17,50 euros par action.

A la conclusion de cette transaction, tous les accords existants entre les actionnaires d'Areas ont pris fin.

En conséquence, Areas est consolidée à 100% dans les comptes d'Elior Group depuis juillet 2015 et le passif sur acquisition de titres qui figurait au bilan consolidé pour un montant de 160 millions € au 30 septembre 2014, qui avait été porté à 190 millions € dans les comptes consolidés semestriels au 31 mars 2015 précédant la transaction, a été repris en capitaux propres pour un montant net de 92,3 millions €.

Le Groupe par l'intermédiaire de sa filiale Elior North America (anciennement THS USA) a procédé à l'acquisition, en août 2015, de 100% du capital de la société américaine Starr Restaurant Catering Group (SRCG) un groupe de restauration haut de gamme qui compte parmi ses clients des entreprises, associations caritatives et institutions culturelles. SRCG réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de plus de 40



millions de dollars US et opère de nombreux sites principalement à New York, Philadelphie et Miami. Le prix payé pour cette acquisition a été financé au moyen des lignes de financement en dollars US tirées par Elior Group en mai 2015. SRCG est consolidée en intégration

globale à partir du 1er octobre 2015 sur l'exercice 2015-2016.

#### 4.1.2 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.

#### 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, la présentation du reporting par segments opérationnels est modifiée comme suit à compter de l'exercice 2015-2016 :

- les deux segments de reporting correspondants aux activités restent inchangés : 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 désormais présentée selon deux segments géographiques, la France et l'international.

Cette nouvelle présentation a été mise en place pour la présentation des résultats consolidés de l'exercice clos le 30 septembre 2016. La présentation des résultats de l'exercice précédent a été retraitée en conséquence notamment dans les commentaires fournis ci-après.

#### 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 ;

- 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 221,9 millions d'euros, soit 3,9%, passant de 5 674,1 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 5 896,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016. Les entrées de périmètre concernent les acquisitions de sociétés consolidées réalisées par Elior Group aux USA (Starr, Cura, ABL et Preferred Meals), au UK (Waterfall Catering) et en France, avec Areas Restoration Services, 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.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Analyse de l'activité et des résultats consolidés

(en millions d'euros)	12 mois 2015-2016	12 mois 2014-2015	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecarts de change	Variation totale
France	2 162,9	2 136,0	2,0%	(0,7)%	(0,0)%	1,3%
International	2 065,1	1 859,3	0,6%	10,7%	(0,3)%	11,1%
restauration collective et services	4 228,0	3 995,3	1,3%	4,6%	(0,1)%	5,8%
France	657,1	715,5	(6,3)%	(1,8)%	(0,0)%	(8,2)%
International	1 010,9	963,2	7,7%	(2,2)%	(0,6)%	5,0%
Concessions	1 668,0	1 678,7	1,7%	(2,0)%	(0,3)%	(0,6)%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>5 896,0</b>	<b>5 674,1</b>	<b>1,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>(0,2)%</b>	<b>3,9%</b>

La progression de 3,9% par rapport à l'exercice précédent s'explique par la croissance organique de 1,4% sur la période - affectée par l'impact des sorties volontaires de contrats pour 1,7% -, par la croissance externe de 2,6% et les variations négatives de taux de change pour 0,2%.

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 52% pour l'exercice 2015-2016, contre 50% pour l'exercice 2014-2015.

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 2015-2016	12 mois 2014-2015	Croissance organique	Variations de périmètre	Ecarts de change	Variation totale
entreprises	1 944,5	1 861,5	0,2%	4,9%	(0,7)%	4,5%
enseignement	1 139,4	1 068,7	2,1%	4,2%	0,3%	6,6%
santé	1 144,1	1 065,1	2,5%	4,5%	0,4%	7,4%
restauration collective et services	4 228,0	3 995,3	1,3%	4,6%	(0,1)%	5,8%
autoroutes	592,8	615,1	(2,5)%	(1,4)%	0,4%	(3,6)%
aéroports	724,5	687,5	5,9%	0,0%	(0,5)%	5,4%
ville et loisirs	350,8	376,1	1,0%	(6,7)%	(1,0)%	(6,7)%
restauration de concession	1 668,0	1 678,7	1,7%	(2,0)%	(0,3)%	(0,6)%
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>5 896,0</b>	<b>5 674,1</b>	<b>1,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>(0,2)%</b>	<b>3,9%</b>

### 4.1.4.3 Restauration collective et services

Le chiffre d'affaires des activités restauration collective et services progresse de 233 millions d'euros, soit +5,8% par rapport à l'exercice précédent, pour s'élever à 4 228 millions d'euros en 2015-2016. Il représente 72% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La croissance organique est de 1,3%. Elle bénéficie d'un effet calendaire favorable mais est affectée par la politique de sortie volontaire de contrats non ou peu profitables en Europe. Hors sorties volontaires de contrats, elle s'élève à 2,9%.

L'impact des acquisitions réalisées aux Etats-Unis et au Royaume-Uni s'élève à 200 millions d'euros. Nette de la cession d'activités non stratégiques dans l'enseignement, la croissance résultant des variations de périmètre représente ainsi 4,6% du chiffre d'affaires.

L'effet de l'évolution des taux de change est de -0,1%.

**En France**, la croissance organique est positive de 2,0% et porte le chiffre d'affaires à 2 163 millions d'euros.

- Le marché entreprises bénéficie du niveau soutenu de développement, d'un effet jour favorable par rapport à l'exercice précédent et d'une hausse du ticket moyen.
- Le chiffre d'affaires de l'enseignement progresse grâce à un effet jour favorable et à une nette hausse de la fréquentation sur la période.
- Sur le marché de la santé, le chiffre d'affaires est en hausse, tiré par la performance sur les sites existants

**A l'international**, le chiffre d'affaires progresse de 11,1% pour s'établir à 2 065 millions d'euros. La croissance organique est de 0,6% ; affectée notamment par les sorties volontaires de contrats en Europe. La croissance externe provenant des acquisitions aux Etats-Unis et au Royaume-Uni génère une croissance supplémentaire de 10,7% tandis que l'effet de change est négatif de 0,3%.

- En Espagne, toutes les business units sont en croissance, tirées par une bonne performance sur sites existants et un niveau de développement soutenu, notamment en santé et en enseignement à la fin de l'exercice.
- Aux Etats-Unis, l'accélération de la croissance se confirme sur la seconde partie de l'année, notamment dans l'enseignement.
- En Italie, le chiffre d'affaires recule en raison d'un niveau élevé de sorties de contrats et d'une

plus forte sélectivité dans la réponse aux appels d'offres.

- Le Royaume-Uni bénéficie du démarrage de nouveaux contrats et d'une bonne performance sur sites existants en santé et enseignement.

### 4.1.4.4 Restauration de concession

Le chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession recule légèrement sur l'exercice 2015-2016 pour s'établir à 1 668 millions d'euros. Il représente 28% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe sur la période.

La croissance organique est de 1,7%. Les variations de périmètre et l'évolution des taux de change entraînent des baisses respectives de 2% et 0,3% du chiffre d'affaires.

**En France**, le chiffre d'affaires recule de 8,2% par rapport à la même période de l'exercice précédent pour s'établir à 657 millions d'euros, dont 1,8% au titre de l'évolution du périmètre.

- Le marché autoroutes recule principalement en raison des travaux consécutifs au renouvellement de certains contrats sur le réseau Cofiroute et du non-renouvellement des autres qui arrivaient à maturité. Les bons trafics sur sites comparables au cours de la saison estivale ont permis de partiellement compenser cet effet.
- Le chiffre d'affaires du marché aéroports est affecté par la perte du contrat de restauration des terminaux E et F de Paris-Charles-de-Gaulle en 2015 et par les conséquences des attentats sur le tourisme en France.
- Le marché ville et loisirs recule en raison d'une fréquentation ralentie dans les sites parisiens à la suite des attentats et d'une base de comparaison défavorable en raison de la tenue en 2014-2015 de salons biennaux. Ces effets sont partiellement compensés par la bonne tenue des activités de loisirs, portées notamment par l'ouverture en juin 2015 du parc de loisirs de Bois aux Daims dans la Vienne.

**A l'international**, la croissance de 5,0% porte le chiffre d'affaires à 1 011 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016. La croissance organique s'élève à 7,7% sur la période, tandis que les variations de périmètre et les variations de change entraînent une baisse de respectivement 2,2% et 0,6% du chiffre d'affaires consolidé.

- Le marché autoroutes bénéficie de la hausse du trafic en Espagne et au Portugal et de la réouverture de l'aire d'Okahumpka en Floride.
- Le marché aéroports bénéficie de tendances positives d'évolution du trafic en Espagne, au

Portugal, aux Etats-Unis et au Mexique, ainsi que de l'ouverture de nouveaux points de vente et du lancement de nouveaux concepts.

### 4.1.5 ACHATS CONSOMMÉS

Ce poste a augmenté de 97,2 millions d'euros, soit de 5,6%, passant de 1 726,3 millions d'euros pour l'exercice

clos le 30 septembre 2015 à 1 823,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016.

Le tableau ci-dessous présente la valeur des achats consommés par activité pour les périodes indiquées ci-après ainsi qu'en pourcentage du chiffre d'affaires de chaque activité.

(en millions d'euros et % de CA)	Exercice clos le 30 septembre			
	2016		2015	
<b>Achats consommés</b>				
restauration collective et services	(1 356,4)	32,1%	(1 251,8)	31,3%
restauration de concession	(488,2)	29,3%	(494,5)	29,5%
corporate	21,0	-	20,0	-
<b>Total</b>	<b>(1 823,5)</b>	<b>30,9%</b>	<b>(1 726,3)</b>	<b>30,4%</b>

#### 4.1.5.1 Restauration collective et services

Les achats consommés de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 104,6 millions d'euros, soit 8,4%, passant de 1 251,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 1 356,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016. Cette augmentation est principalement observée sur Elior North America dont les acquisitions de Cura, Starr, ABL et Preferred Meals ont contribué à hauteur de 82,2 millions d'euros, et dans une moindre mesure sur Elior UK avec l'acquisition de Waterfall pour 2,5 millions d'euros. Sur le périmètre stable, les achats consommés ont augmenté en lien avec la croissance d'activité.

Le poste achats consommés a augmenté sur la période en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 31,3% pour l'exercice clos le 30 septembre 2015, à 32,1% pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 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).

L'augmentation du ratio observée en France concerne principalement les activités opérées en enseignement et en santé et s'explique par une tension sur les prix de vente dans le cadre des appels d'offre alors que les cahiers des charges sont de plus en plus exigeants en matière de produits locaux et de produits bios.

#### 4.1.5.2 Restauration de concession

Les achats consommés de l'activité restauration de concession ont diminué en volume de 6,3 millions d'euros, soit 1,3%, passant de 494,5 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 488,2 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2016, principalement en relation avec les arrêts de certains contrats sur les autoroutes et les aéroports en France.

L'amélioration du ratio global qui passe de 29,5% à 29,3% reflète des évolutions contrastées selon les zones :

- en France, on note une augmentation globale du ratio matière liée notamment (i) au changement du poids des différents marchés avec la croissance du marché des gares et des loisirs à ratios supérieurs à la moyenne et la baisse du poids des City Sites, (ii) une amélioration des ratios sur le marché des autoroutes contrebalancée par une dégradation sur les aéroports liée au changement de mix d'activités.
- à l'international, on constate une amélioration des ratios de la zone Iberia principalement sur les aéroports avec une amélioration de la gestion matière ainsi qu'aux USA notamment sur les autoroutes avec une refonte de l'offre.

#### 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 86,1 millions d'euros, soit 3,4%, passant de 2 532,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 2 618,5 millions d'euros lors de l'exercice le 30 septembre 2016, mais ont légèrement

diminué en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, passant de 44,6% à 44,4%. 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 largement inférieurs à la moyenne du Groupe.

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			
	2016		2015	
<b>Charges de personnel</b>				
restauration collective et services	(2 043,3)	48,3%	(1 947,5)	48,7%
restauration de concession	(528,2)	31,7%	(536,6)	32,0%
corporate <sup>(1)</sup>	(47,0)	-	(48,3)	-
<b>Total</b>	<b>(2 618,5)</b>	<b>44,4%</b>	<b>(2 532,4)</b>	<b>44,6%</b>

<sup>(1)</sup>Représente les charges de personnel liées aux sièges, holdings et achats (y compris le service informatique) facturées aux entités opérationnelles au titre de la direction et des services communs. Les factures correspondantes ne présentant pas une répartition par nature des charges facturées, elles ne peuvent pas être allouées aux charges par nature des segments opérationnels du Groupe. En conséquence, elles sont constatées comme une réduction du poste «Autres frais opérationnels» pour le segment sièges, holdings et achats.

##### 4.1.6.1 Restauration collective et services

Les charges de personnel de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 95,8 millions d'euros, soit 4,9% passant de 1 947,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 2 043,3 millions d'euros lors de l'exercice clos le 30 septembre 2016. Cette augmentation en valeur résulte notamment de l'effet des acquisitions de Starr, Cura, ABL, Preferred Meals et Waterfall au cours de la période, lesquelles ont contribué à hauteur de 70,4 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 48,7% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 48,3% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2016. Cependant, si l'on exclut les sociétés les sociétés nouvellement acquises, le ratio se dégrade légèrement notamment en France dans les Services avec la mise en œuvre de nouvelles obligations légales en matière de complémentaire santé, la restauration collective restant stable, et à l'international dans toutes

les zones à l'exception de l'Italie du fait de la mise en œuvre de plans d'amélioration de la productivité.

##### 4.1.6.2 Restauration de concession

Les charges de personnel de l'activité restauration de concession ont diminué de 8,4 millions d'euros, soit 1,6%, passant de 536,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 528,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016. Ceci résulte principalement de l'augmentation des charges de personnel en concession à l'International (en lien avec la croissance d'activité), compensée par la diminution de ces charges en France en relation avec les arrêts de contrats déjà mentionnés.

Exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires, les charges de personnel pour ce segment ont reculé, passant de 32,0% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 31,7% lors de l'exercice clos le 30 septembre 2016. Cette amélioration est portée par les niveaux d'activité élevés combinés à un bon contrôle des coûts chez Areas Iberia, Italie, USA et Mexique, légèrement compensée par une dégradation du ratio en France, essentiellement sur autoroutes avec un changement de mix et sur aéroports, à l'occasion de la sortie de certains contrats.

#### 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 4,3 millions d'euros à comparer à un montant de 1,4 million d'euros pour l'exercice précédent.

#### 4.1.7 AUTRES FRAIS OPÉRATIONNELS

Les autres frais opérationnels ont augmenté de 10,7 millions d'euros, soit 1,2%, passant de 878,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30

septembre 2015 à 888,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016.

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			
	2016		2015	
<b>Autres frais opérationnels</b>				
restauration collective et services	(451,1)	10,7%	(446,9)	11,2%
restauration de concession	(457,5)	27,4%	(455,7)	27,1%
corporate <sup>(1)</sup>	19,8	-	24,4	-
<b>Total</b>	<b>(888,8)</b>	<b>15,1%</b>	<b>(878,1)</b>	<b>15,5%</b>

<sup>(1)</sup>Représente la part du chiffre d'affaires facturée aux entités opérationnelles par les sièges, holdings et achats (y compris le service informatique) au titre de la direction et des services communs. Les factures correspondantes ne présentant pas une répartition par nature des charges facturées, elles ne peuvent pas être allouées aux charges par nature des segments opérationnels du Groupe. En conséquence, elles sont constatées comme une réduction du poste «Autres frais opérationnels» pour le Segment sièges, holdings et achats et représentent principalement des charges de personnel

##### 4.1.7.1 Restauration collective et services

Les autres frais opérationnels de l'activité restauration collective et services ont augmenté de 4,2 millions d'euros, soit 0,9%, passant de 446,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 451,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016. Les acquisitions de Cura, Starr, ABL et Preferred Meals représentent 25,4 millions d'euros de cette augmentation, tandis qu'en France, ces charges ont diminué en Enseignement / Santé.

En termes de pourcentage de chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels de l'activité restauration collective et services ont diminué, passant de 11,2% au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 10,7% au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016, l'augmentation du ratio observée aux Etats-Unis étant compensée par la baisse observée sur les activités en France et au Royaume-Uni.

##### 4.1.7.2 Restauration de concessions

Les autres frais opérationnels de l'activité restauration de concession ont augmenté de 1,8 millions d'euros, soit 0,4%, passant de 455,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 457,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016, en particulier en péninsule ibérique (avec l'augmentation des redevances de concessions sur les nouveaux contrats opérés).

En concessions France, en revanche, les autres frais opérationnels ont diminué (en lien avec la baisse d'activité).

En pourcentage du chiffre d'affaires, les autres frais opérationnels ont légèrement augmenté - passant de 27,1% à 27,4% d'un exercice sur l'autre.

#### 4.1.8 IMPÔTS ET TAXES

Le poste impôts et taxes a augmenté de 3,1 millions d'euros, soit 4,8%, passant de 64,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 67,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016.

Le tableau suivant présente les impôts et taxes pour chaque segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

(en millions d'euros et % de CA)	Exercice clos le 30 septembre			
	2016		2015	
<b>Impôts et taxes</b>				
restauration collective et services	(52,0)	1,2%	(45,6)	1,1%
restauration de concession	(13,8)	0,8%	(14,7)	0,9%
corporate	(1,5)	-	(3,9)	-
<b>Total</b>	<b>(67,3)</b>	<b>1,1%</b>	<b>(64,2)</b>	<b>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 6,4 millions d'euros, soit 14,0%, passant de 45,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 52,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016. Cette hausse est observée principalement sur les activités opérées aux Etats-Unis. L'acquisition des sociétés Cura, Starr, ABL et Preferred Meals contribue à hauteur de 6,6 millions d'euros à cette augmentation. En pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes ont légèrement augmenté passant de 1,1% au terme de l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 1,2% au terme de l'exercice clos le 30 septembre 2016.

##### 4.1.8.2 Restauration de concession

Les impôts et taxes pour l'activité restauration de concession ont diminué de 0,9 million d'euros, soit 6,1%, passant de 14,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 13,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016. Cette baisse est principalement observée sur les activités en France (en lien avec la baisse du chiffre d'affaires). En pourcentage du chiffre d'affaires, les impôts et taxes ont également diminué passant de 0,9% pour les douze mois clos au 30 septembre 2015 à 0,8% pour les douze mois clos au 30 septembre 2016.



### 4.1.9 EBITDA

L'EBITDA comptable présenté dans les états financiers s'établit à 496,8 millions d'euros. Retraité des charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions de 4,3 millions d'euros, l'EBITDA retraits s'élève à 501,1

millions d'euros et constitue la mesure de la performance opérationnelle suivie par le Groupe. Son évolution est commentée ci-dessous.

Le tableau suivant présente l'EBITDA retraits par segment pour les périodes indiquées, également exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires pour chaque segment

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre		Variation EBITDA	Marge	
	2016	2015		2016	2015
<b>restauration collective et services</b>					
France	186,2	182,9	3,3	8,6%	8,6%
International	139,2	120,8	18,4	6,7%	6,5%
<b>Total restauration collective et services</b>	<b>325,4</b>	<b>303,8</b>	<b>21,6</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,6%</b>
<b>restauration de concession</b>					
France	75,8	88,6	(12,8)	11,5%	12,4%
International	107,5	90,4	17,1	10,6%	9,4%
<b>Total restauration de concession</b>	<b>183,3</b>	<b>179,1</b>	<b>4,2</b>	<b>11,0%</b>	<b>10,7%</b>
<b>corporate</b>	<b>(7,6)</b>	<b>(7,8)</b>	<b>0,2</b>		
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>501,1</b>	<b>475,0</b>	<b>26,1</b>	<b>8,5%</b>	<b>8,4%</b>

L'EBITDA retraits consolidé du Groupe a augmenté de 26 millions d'euros par rapport à l'exercice 2014-2015 pour atteindre 501 millions d'euros, soit une marge de 8,5% du chiffre d'affaires ou 8,6% avant effet dilutif de la consolidation de Preferred Meals aux Etats-Unis, représentant une progression de 20 points de base.

#### 4.1.9.1 Restauration collective et services

L'EBITDA retraits de l'activité restauration collective et services s'élève à 325 millions d'euros (contre 304 millions d'euros en 2014-2015), soit une marge de 7,7% du chiffre d'affaires, en progression de 10 points de base :

- **En France**, il s'établit à 186 millions d'euros, soit une marge de 8,6% du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2014-2015. L'amélioration de la rentabilité en restauration en lien avec la mise en œuvre du plan Tsubaki est compensée par une augmentation des coûts de personnel liée à l'application de nouveaux accords sociaux dans les activités de services.

- **A l'international**, il progresse de 18 millions d'euros et s'élève à 139 millions d'euros, représentant une marge de 6,7% du chiffre d'affaires, contre 6,5% en 2014-2015. La progression de la rentabilité en Italie et au Royaume-Uni compense largement l'effet dilutif des sociétés récemment acquises et consolidées, notamment celle de Preferred Meals aux Etats-Unis : la société Preferred Meals, dont l'activité porte essentiellement sur le marché enseignement, a été consolidée à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2016. Hors effet dilutif de cette dernière, la marge d'EBITDA s'élève à 6,9%.

#### 4.1.9.2 Restauration de concession

L'EBITDA retraits de l'activité restauration de concession s'élève à 183 millions d'euros (contre 179 millions d'euros en 2014-2015), soit une marge de 11,0% du chiffre d'affaires, en hausse de 30 points de base par rapport à 2014-2015 :

- **En France**, il s'élève à 76 millions d'euros (contre 89 millions d'euros en 2014-2015). Cette baisse s'explique par le recul du chiffre d'affaires sur la période.
- **A l'international**, il progresse de 17 millions d'euros par rapport à 2014-2015, pour atteindre

108 millions d'euros, représentant une très forte amélioration de 120 points de base du taux de marge par rapport à 2014-2015, tirée par une amélioration de la profitabilité sur l'ensemble des régions en Europe et en Amérique. Le taux de marge s'établit ainsi à 10,6%.

### 4.1.10 AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELS COURANTS

Les amortissements et provisions opérationnels courants ont diminué de 3,7 millions d'euros, soit 2,4%, passant de 156,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 30

septembre 2015 à 153,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016.

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			
	2016		2015	
<b>Amortissements et provisions opérationnels courants</b>				
restauration collective et services	(72,0)	1,7%	(70,9)	1,8%
restauration de concession	(76,1)	4,6%	(83,9)	5,0%
corporate	(4,9)	-	(1,8)	-
<b>Total</b>	<b>(153,0)</b>	<b>2,6%</b>	<b>(156,7)</b>	<b>2,8%</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 1,1 millions d'euros, soit 1,6%, passant de 70,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 72,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016. L'acquisition des sociétés Cura, Starr, ABL et Preferred Meals par Elixir North America a contribué à cette augmentation à hauteur de 3,4 millions d'euros. Elle est partiellement compensée par la diminution des amortissements et provisions opérationnels courants observée en France sur Enseignement / Santé.

#### 4.1.10.2 Restauration de concession

Les amortissements et provisions opérationnels courants de l'activité restauration de concession ont diminué de 7,8 millions d'euros, soit 9,3%, passant de 83,9 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 76,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016, essentiellement en raison des variations de périmètre et sorties de contrats.

### 4.1.11 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

Suite à la recommandation de l'AMF sur l'arrêté des comptes 2016 (DOC-2016-09 en date du 3 novembre 2016), les dotations aux amortissements des incorporels reconnus en consolidation, notamment les listes clients enregistrés en restauration collective sont désormais reclassées au sein du résultat opérationnel courant. Les données présentées au titre de l'exercice précédent ont été

reclassées et les commentaires ci-dessous tiennent compte de ce reclassement.

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 pour un total de 35,2 millions d'euros, (ii) des coûts de sorties

de contrats non profitables sur les périmètres France, Italie, Espagne et USA pour un total de 9,2 millions d'euros, et (iii) 5,1 millions d'euros de frais d'acquisition de titres et de coûts de transactions essentiellement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Ce poste a représenté une charge nette de (27,4) millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015. Ils incluent notamment (i) des coûts de restructuration sur le périmètre France, Italie et THS pour 13,4 millions d'euros et dans les activités de Concessions en Espagne pour 2,1

millions d'euros, (ii) des coûts de sortie des sites non profitables dans la péninsule ibérique et aux Etats-Unis pour 5,2 millions d'euros, (iii) la moins-value constatée pour 3,0 millions d'euros au titre des cessions d'actifs non stratégiques intervenues sur l'exercice ou à intervenir sur l'exercice suivant en restauration collective France et en Concessions Amérique Latine, (iv) des honoraires de conseil stratégique pour 1,6 millions d'euros et (v) 1,9 millions d'euros de frais d'acquisition de titres essentiellement ceux de Lexington au Royaume-Uni et de filiales de THS aux Etats-Unis.

#### 4.1.12 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS

Les charges financières nettes ont diminué de 44,0 millions d'euros, soit 41,1%, passant de 107,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 63,0 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016. Cette baisse s'explique principalement par les opérations de refinancement et de repricing de la dette en euros et en dollars intervenues (i) entre décembre 2014 et mai 2015 qui ont entraîné la baisse des marges de 100 bp en moyenne, (ii) en janvier 2016 avec une baisse de marge complémentaire de 25 bp, (iii) en février et en mai 2016

avec le remboursement anticipé de l'emprunt obligataire Elior Finance & co 6,5% 2020 (suivi d'un refinancement par une dette bancaire), dans un contexte de taux d'intérêt en légère baisse ainsi que par l'annulation de contrats de swaps de taux d'intérêts intervenue en octobre 2015 mais dont le coût avait été provisionné à la clôture de l'exercice précédent. Cette amélioration est partiellement compensée par l'impact du remboursement anticipé de l'emprunt obligataire Elior Finance & Co 6,5% 2020 pour un montant total non récurrent de 14,1 millions d'euros.

#### 4.1.13 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

La charge d'impôts du Groupe a augmenté de 5,2 millions d'euros, soit 7,6%, passant de 68,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 à 73,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016. Le taux effectif d'impôt s'élève à 24,4% ou 34% avec l'impact de la CVAE. Cette augmentation de la charge d'impôts, accompagnée d'une baisse du taux effectif, s'explique principalement par la croissance du résultat avant impôts

dans des pays où le taux d'impôts est inférieur au taux moyen du périmètre lors des exercices antérieurs et prend également en compte une baisse du taux effectif dans certains pays européens notamment en Italie avec la réforme de l'IRAP.

#### 4.1.14 RESULTAT DES ACTIVITES ABANDONNEES

Au 30 septembre 2016, le résultat net des activités abandonnées et en cours de cession concerne essentiellement des activités non stratégiques opérées par Areas Europe du Nord.

Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à leur date de 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 52,7 millions d'euros et une perte nette de 6,3 millions d'euros.

Pour la période comparable de l'exercice précédent présentée au 30 septembre 2015, ces activités ont réalisé un chiffre d'affaires de 57,8 millions d'euros et une perte nette de 2,4 millions d'euros.

#### 4.1.15 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE ET BÉNÉFICE NET PAR ACTION

En raison des facteurs décrits ci-dessus et notamment en raison d'une rentabilité d'exploitation plus importante et de charges financières nettement moins élevées, compensés par des charges de réorganisation opérationnelle et non récurrentes plus importantes, le Groupe a terminé les douze mois clos le 30 septembre 2016 avec un résultat net part du Groupe de 135,3 millions d'euros, en augmentation de 26,2% en comparaison avec le bénéfice net part du Groupe de 107,2 millions d'euros enregistré pour les douze mois clos le 30 septembre 2015.

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 2016 s'élève à 0,78 euro, en augmentation de 20% par rapport à celui de l'exercice précédent qui s'élevait à 0,65 euro.

#### 4.1.16 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTE

Le résultat net ajusté, qui correspond au résultat net part du Groupe retraité des « autres produits et charges opérationnels non courants » nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif Groupe de 34% et des dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels

reconnus en consolidation au titre des acquisitions (notamment les listes clients), s'élève à 180,9 millions d'euros, soit un montant de 1,05 euro par action en croissance de 31% sur celui de l'exercice 2015.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2016	2015
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>135,3</b>	<b>107,2</b>
<u>Retraitements</u>		
autres produits et charges opérationnels non courants (1)	49,5	27,4
dotations aux amortissements relatifs aux actifs incorporels reconnus en consolidation	13,0	8,1
effet d'impôt sur (1) calculé au taux normatif de 34%	(16,8)	(9,3)
<b>Résultat net part du Groupe ajusté</b>	<b>180,9</b>	<b>133,4</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action ajusté en €</b>	<b>1,05</b>	<b>0,80</b>

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016

### 4.2 FLUX DE TRÉSORERIE DU GROUPE POUR LES EXERCICES CLOS LES 30 SEPTEMBRE 2015 ET 30 SEPTEMBRE 2016

Le tableau ci-dessous résume les flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2015 et 2016.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2016	2015
Flux de trésorerie liés à l'activité	275,1	293,9
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(460,4)	(285,6)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	142,5	24,4
Incidence de la variation des taux de change et autres variations	1,4	(23,9)
<b>Variation de trésorerie nette</b>	<b>(41,4)</b>	<b>8,8</b>

#### 4.2.1 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie du Groupe résultant de l'activité au titre des exercices clos les 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2016	2015
EBITDA comptable	496,8	473,6
Variation des besoins en fonds de roulement	(0,3)	34,1
Intérêts et charges financières versés	(81,4)	(72,7)
Impôts versés	(78,7)	(56,2)
Autres flux de trésorerie (y compris dividendes reçus d'entreprises associées)	(61,3)	(84,9)
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>	<b>275,1</b>	<b>293,9</b>

Les encaissements de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 275,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 alors que pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 ils se sont élevés à 293,9 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 ont été quasiment stables au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 avec un décaissement net de 0,3 million d'euros à comparer aux encaissements nets de trésorerie de l'exercice précédent qui s'étaient élevés à 34,1 millions d'euros. Cette performance tient compte de la légère

amélioration des délais de paiement des clients dans certaines filiales en restauration collective (France, Italie, Espagne), compensée par des sorties de trésorerie consécutives aux arrêts de certains contrats et à l'accélération du délai de paiement de certaines cotisations sociales en France. Il est à noter que la variation des besoins en fonds de roulement de l'exercice a été pénalisée par le calendrier des acquisitions significatives réalisées en fin d'exercice aux USA et au UK.

#### Intérêts et charges financières versés

Pour l'exercice clos le 30 septembre 2016, les intérêts et charges financières versés incluent 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, les intérêts versés suivent la même évolution que les charges et produits financiers nets du compte de résultat, en nette baisse du fait de la renégociation des marges de crédit et du refinancement de la dette d'Elior North America intervenu sur 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 2016 est de 78,7 millions d'euros contre 56,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015. Cette augmentation est essentiellement liée au paiement d'une dette d'impôts antérieure suite au règlement d'un litige fiscal intervenu au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2014 pour un montant de 21 millions d'euros provisionné dans le bilan de l'exercice précédent.

### Autres flux de trésorerie

Les autres flux de trésorerie comprennent principalement des encaissements et décaissements de trésorerie relatifs (i) aux revenus et dépenses non récurrents figurant sous l'intitulé «Autres produits et charges opérationnels non courants» dans le compte de résultat consolidé du Groupe et (ii) aux paiements effectués en relation avec les ajustements liés à l'affectation du coût d'acquisition, relatifs aux acquisitions comptabilisées conformément aux normes IFRS. Les décaissements nets de trésorerie s'élevaient à 84,9 millions d'euros et 61,3 millions d'euros pour les exercices clos respectivement au 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016. Les décaissements nets de trésorerie pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 ont principalement consisté en (i) des coûts de restructuration et des coûts liés à des sorties de contrats pour un montant total de 50 millions d'euros engagés principalement par Elior Group en France, Áreas en Espagne et par Elior Ristorazione en Italie, (ii) des coûts de transactions liées aux acquisitions récentes par Elior North America (Starr, Cura, ABL et Preferred Meals) aux USA et par Elior UK (Waterfall) au Royaume-Uni pour 3,2 millions d'euros et (iii) les coûts liés au projet One de déménagement à la tour Egée pour un montant de 3,7 millions d'euros.

## 4.2.2 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour les exercices clos les 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2016	2015
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(183,0)	(177,9)
Acquisitions et cessions d'immobilisations financières	(24,4)	1,8
Acquisitions et cessions de sociétés consolidées	(253,1)	(109,6)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(460,4)</b>	<b>(285,6)</b>

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement s'élevaient à 285,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 et à 460,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016.

augmentation et représentaient 177,9 millions d'euros et 183,0 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement au 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016.

### Dépenses d'investissement

Les flux de trésorerie consolidés affectés aux dépenses d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles (net des produits des ventes) sont en

Au titre de l'activité restauration collective et services, les dépenses d'investissement représentaient 85,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 et 91,4 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016, soit respectivement 2,1 % et 2,2% du

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Flux de trésorerie du Groupe pour les exercices clos les 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016

chiffre d'affaires de cette activité sur les deux exercices, globalement stable.

Les dépenses d'investissement au titre de l'activité restauration de concession s'élevaient à 85,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2015 et 73,4 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016, soit respectivement 5,1% et 4,4% du chiffre d'affaires généré par le segment restauration de concessions. Ces chiffres traduisent des dépenses moindres au titre des investissements sur les autoroutes en France et en Italie.

Les dépenses d'investissement au titre du Corporate se sont élevées à 6,6 millions d'euros et 18,2 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement les 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016 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 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 participation minoritaires au capital de jeunes sociétés innovantes intervenant dans des activités connexes ou complémentaires de celles d'Elior.

Les encaissements nets de trésorerie consolidés pour un montant de 1,8 millions d'euros générés par les acquisitions et cessions d'immobilisations financières au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015 s'expliquaient principalement par la diminution des prêts et dépôts.

Acquisitions et cessions de sociétés consolidées

Les décaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions et aux cessions au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 se sont élevés à 253,1 millions d'euros et concernent principalement (i) les acquisitions des sociétés Cura, ABL et Preferred Meals aux Etats-Unis, (ii) l'acquisition de Waterfall au Royaume-Uni et (iii) l'acquisition d'Areas Restauration Services en France.

Au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015, les encaissements de trésorerie consolidés liés aux acquisitions s'étaient élevés à 109,6 millions d'euros et concernaient principalement (i) le paiement des titres de la société Lexington acquise en octobre 2014, (ii) les sommes versées en numéraire et par la remise d'actions Elior rachetées en bourse lors de l'acquisition des 38,45% d'Areas détenus par les minoritaires en juillet 2015 et (iii) l'acquisition des titres de la société Starr Restaurant Catering Group par THS aux Etats-Unis en août 2015.

### 4.2.3 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Le tableau suivant présente les éléments de flux de trésorerie consolidés liés aux opérations de financement au titre des exercices clos les 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2016	2015
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(55,1)	(32,9)
Mouvements sur capitaux propres de la mère	1,8	1,4
Achats d'actions propres	(1,1)	0,0
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(0,9)	(8,4)
Emissions d'emprunts	549,7	1 165,3
Remboursements d'emprunts	(351,9)	(1 101,0)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>142,5</b>	<b>24,4</b>

La trésorerie nette provenant des opérations de financement représentait une entrée nette de 142,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 contre une entrée nette de

24,4 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2015.

### Dividendes versés aux actionnaires de la société mère

Le dividende de 55,1 millions d'euros correspondant à 0,32 euro par action et portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2015 tel que voté par l'assemblée générale annuelle du 11 mars 2016 a été mis en paiement le 13 avril 2016.

Le dividende de 32,9 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2014, correspond au dividende par action de 0,20€, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2015 et qui a été mis en paiement le 10 avril 2015.

### Mouvements sur capitaux propres de la mère

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 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 Group.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, l'augmentation de capital pour un montant de 1,4 million d'euros correspond aux sommes reçues au titre de l'exercice d'options de souscription d'actions Elior.

### Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle

Ce poste représente un décaissement net de 8,4 millions d'euros et de 0,9 million d'euros pour les exercices clos respectivement aux 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016. Cette baisse est la conséquence de l'acquisition du plein contrôle d'Áreas en 2015.

### Émissions d'emprunts

La trésorerie consolidée générée par les émissions d'emprunts représentait 1 165,3 millions d'euros et 549,7 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016.

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) du 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.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, cette trésorerie provient principalement (i) d'une dette bancaire de 950 millions d'euros tirée par Elior SA et Elior Participations SCA dans le cadre du refinancement de l'intégralité de leurs lignes de crédit bancaire réalisée le 10 décembre 2014 (5<sup>ème</sup> amendement du SFA), (ii) d'une dette bancaire et obligataire en dollars (US) d'une contre-

valeur de 179 millions d'euros tirée par Elior SA et Elior Participations SCA pour le refinancement de la dette syndiquée de THS et le financement de ses opérations d'acquisitions à venir, (iii) de la variation de l'encours de créances titrisées pour un montant de 3,8 millions d'euros et (iv) d'une dette bancaire d'un montant de 16,3 millions d'euros tirée par Áreas.

### Remboursements d'emprunts

Les remboursements d'emprunts ont conduit à des décaissements nets d'un montant de 1 101,0 millions d'euros et 351,9 millions d'euros au cours des exercices clos respectivement aux 30 septembre 2015 et 30 septembre 2016.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016, les remboursements ont principalement concerné (i) le 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 dette interne au groupe ainsi que (iii) l'endettement lié aux opérations de location-financement pour 7,1 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, ces remboursements ont principalement concerné (i) un remboursement anticipé de 956,3 millions d'euros relatifs à deux lignes de crédits bancaires syndiqués d'Elior SA et d'Elior Participations SCA (comme évoqué ci-dessus lors du 5<sup>ème</sup> amendement du SFA), (ii) un remboursement anticipé de 127,2 millions d'euros relatifs à la ligne de crédit de THS, (iii) 4,4 millions d'euros d'endettement relatif aux opérations de location-financement et (iv) 8,3 millions d'euros de dettes bancaires diverses.

### Incidence de la variation des taux de change et autres variations

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 millions 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 à des entrées de trésorerie résultant de la variation des cours de change (USD et GBP) et pour 1,9 millions d'euros par l'augmentation de capital souscrite par les minoritaires de THS.

Au titre des douze mois clos le 30 septembre 2015, les variations des taux de change et les autres variations ont un impact négatif sur la trésorerie de 23,9 millions et correspondent pour un montant de 26,0 millions d'euros à des sorties de trésorerie résultant de la variation des cours de change (USD et GBP) sur la trésorerie consolidée et à des débouchements de couvertures en USD (couvertures d'investissements nets à l'étranger)



#### 4.2.4 FREE CASH-FLOW

(en millions d'euros)	Exercice clos le 30 septembre	
	2016	2015
<b>EBITDA comptable</b>	<b>496,8</b>	<b>473,6</b>
Acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(183,0)	(177,9)
Variation des besoins en fonds de roulement	(0,3)	34,1
Autres produits et charges opérationnels cash non récurrents	(61,3)	(84,9)
Impôts versés	(78,7)	(56,2)
<b>Free Cash-Flow</b>	<b>173,5</b>	<b>188,7</b>

Le free cash-flow est en recul par rapport à l'exercice précédent, à 173,5 millions d'euros. Cette baisse est notamment due aux paiements d'impôts non récurrents relatifs à des exercices antérieurs pour 21 millions d'euros, et provisionnés au bilan de l'exercice précédent ainsi que par l'impact de la variation des besoins en fonds de roulement des acquisitions réalisées à la fin de l'exercice, malgré la croissance de l'EBITDA comptable, la

bonne maîtrise des investissements et des coûts cash non récurrents. Le taux de conversion de l'EBITDA comptable en Free Cash-Flow s'établit à 34,9%. Retraité des acquisitions significatives réalisées sur le second semestre de l'exercice (Areas Restauration Services, Preferred Meals et Waterfall), il s'établit à 38%.

## 4.3 BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE

(en millions d'euros)	Au 30 septembre		(en millions d'euros)	Au 30 septembre	
	2016	2015		2016	2015
Actifs non courants	3 782	3 455	Capitaux Propres	1 516	1 456
Actifs courants hors Trésorerie	1 175	1 096	Participations ne donnant pas le contrôle	41	31
Trésorerie	161	210	Passifs non courants	2 099	1 746
<b>Total Actif</b>	<b>5 118</b>	<b>4 762</b>	Passifs courants	1 461	1 530
			<b>Total Passif</b>	<b>5 118</b>	<b>4 762</b>
			Besoin en fonds de roulement opérationnels nets	(196)	(225)
			Endettement financier brut	1 857	1 654
			Endettement financier net SFA	1 706	1 452
			Ratio levier SFA (endettement financier net SFA / EBITDA) (*)	3,22	3,03

(\*) Proforma des acquisitions/cessions de sociétés consolidées au cours des 12 derniers mois

Au 30 septembre 2016, les actifs non courants incluent des actifs d'impôts différés pour un total de 216 millions d'euros (2015 : 223 millions d'euros) incluant un montant de 132 millions d'euros au titre des reports déficitaires activés (2015 : 144 millions d'euros).

Pour les périodes ci-dessus la recouvrabilité de ces impôts différés est confortée par les prévisions de résultat effectuées sur un horizon de 10 ans. Ces prévisions sont celles utilisées lors de la réalisation du test d'impairment du périmètre concerné.

Au 30 septembre 2016, les dettes financières brutes s'élèvent à 1 857 millions d'euros, un niveau supérieur à celui du 30 septembre 2015 (1 654 millions d'euros). Elles comprennent essentiellement des facilités bancaires en euros dans le cadre du Senior Facilities Agreement « SFA » pour un total de 1 214 millions d'euros, ainsi qu'une dette en dollars américains pour 399 millions d'euros portés par Elior Group et Elior Participations. Les financements par la titrisation de créances commerciales des filiales françaises, italiennes, espagnoles et anglaises pour un montant de 221 millions d'euros, par le crédit bail et la location financière pour 36 millions d'euros.

Au 30 septembre 2016, 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 (2,9% en 2015).

La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 161 millions d'euros au 30 septembre 2016. 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 2016, à 156 millions d'euros.

Au 30 septembre 2016, l'endettement net consolidé (selon la définition du SFA) atteint un montant de 1 706 millions d'euros. L'endettement au sens du SFA représentait 3,22 fois l'EBITDA consolidé proforma des acquisitions par rapport à 3,03 fois à la clôture de l'exercice précédent.

---

## **4.4 EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 30 SEPTEMBRE 2016**

### **Acquisition des sociétés MegaBite Food Services et CRCL en Inde**

Elior Group a annoncé le 21 novembre 2016 avoir signé un accord pour acquérir la totalité de MegaBite Food Services ainsi qu'une participation majoritaire dans la société

CRCL, ces deux sociétés étant localisées en Inde respectivement à Bangalore et à Chennai. Le chiffre d'affaires total de ces deux sociétés est de l'ordre de 27 millions d'euros en année pleine et elles seront intégrées dans les comptes du Groupe au cours du deuxième trimestre de l'exercice à clore le 30 septembre 2017.

## 4.5 PRINCIPAUX FRANCHISSEMENTS DE SEUILS À LA HAUSSE INTERVENUS LORS DE L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016

- GLG Partners LP a déclaré le 9 octobre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1% du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,23 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI, la Société de Restauration 2 et la Société de Restauration 4 ont déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, les seuils légaux et statutaires de 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la Société, résultant d'une cession d'actions de la Société hors marché, entraînant la fin de l'action de concert existante ;
- Charterhouse Poppy II a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire de 11 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 10,75 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy IV a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire et légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,91 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy VI a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,95 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Société de Restauration 2 a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,74 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Société de Restauration 4 a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,47 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré le 12 octobre 2015 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 21 %, 22 %, 23 % et 24 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 24,001 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré le 12 octobre 2015 avoir franchi, à la hausse, du fait de l'assimilation des actions sous-jacentes d'un contrat d'échanges sur actions, les seuils statutaires de 26 %, 27 %, 28 %, 29 %, 30 %, 31 % et 32 % et le seuil légal de 30 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi, potentiellement, 32,62 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 13 octobre 2015 avoir franchi directement, à la hausse, les seuils statutaires de 6 %, 7 % et 8 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 8,62 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré le 13 octobre 2015 avoir franchi indirectement, à la hausse, les seuils statutaires de 6 %, 7 % et 8 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 8,62 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- GLG Partners LP a déclaré le 2 novembre 2015 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,89 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 4 novembre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,03 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 23 novembre 2015 avoir franchi directement, à la baisse, les seuils statutaires de 8 %, 7 %, 6 %, 5 %, 4 % et 3 % et le seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,37 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré le 23 novembre 2015 avoir franchi indirectement, à la baisse, les seuils statutaires de 8 %, 7 %, 6 %, 5 %, 4 % et 3 % et le seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,37 % des actions et des droits de vote de la Société ;

- BIM a déclaré le 24 novembre 2015 avoir franchi, à la baisse, les seuils statutaires de 32 %, 31 %, 30 %, 29 %, 28 % et 27 % et le seuil légal de 30 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 26,36 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré avoir franchi, le 25 novembre 2015, à la hausse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,03 % des actions et des droits de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré détenir au 11 décembre 2015, 2,62 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Investment Partners S.A a déclaré le 15 décembre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital de la Société, détenant ainsi 1,0068 % des actions et 0,94 % des droits de vote de la Société ;
- Covea Finance a déclaré le 17 décembre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,87 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- AXA Investment Managers a déclaré le 31 décembre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,03 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Investment Partners S.A a déclaré le 12 janvier 2016 détenir 1,08 % des actions de la Société et avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,01 % des droits de vote de la Société ;
- Massachusetts Financial Services Company a déclaré le 15 janvier 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,10 % des actions et des droits de votes de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré le 15 janvier 2016 détenir 2,40 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- GLG Partners LLP a déclaré le 15 janvier 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,51 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI ont déclaré le 18 janvier 2016 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire et légal de 15 % du capital et des droits de vote, détenant ainsi 10,64 % des actions et des droits de vote de la Société<sup>29</sup> ;
- BIM a déclaré le 4 février 2016 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 27 % et 28 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 28,48 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré 1er mars 2016 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 ;
- La Caisse de Dépôt et Placement du Québec a déclaré le 2 mars 2016 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 1 %, 2 %, 3 %, 4 %, 5 % et 6 % et le seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,55 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock Inc. a déclaré le 7 mars 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil légal et statutaire de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,52 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI ont déclaré avoir franchi, à la baisse, le 2 mars 2016, les seuils légaux et statutaires de 10 % et de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, ne détenant plus ainsi que 2 000 actions et droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré avoir franchi, à la baisse, le 15 mars 2016, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,94 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Allianz Global Investors GmbH a déclaré avoir franchi, à la hausse, le 16 mars 2016 le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,26 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré le 18 mars 2016, détenir 0,66 % des actions et des droits de vote de la Société ;

<sup>29</sup> Le 18 janvier 2016, Charterhouse Poppy II détient 6,49 % du capital de la Société, Charterhouse Poppy IV 2,96 %

du capital de la Société et Charterhouse Poppy VI 1,18 % du capital de la Société

- La Financière de l'Echiquier a déclaré avoir franchi, à la baisse, le 17 mars 2016 le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,99 % des actions et des droits de vote de la Société ;
  - Ameriprise Financial Group a déclaré avoir franchi, à la hausse, le 17 mars 2016 le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,23 % des actions et des droits de vote de la Société ;
  - Baring Asset Management Limited a déclaré avoir franchi le 31 mars 2016, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,038 % des actions et 1,033 % des droits de vote de la Société ;
  - Marshal Wace LLP a déclaré avoir franchi, à la hausse, le 19 avril 2016 le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,30 % des actions et des droits de vote de la Société ;
  - Marshall Wace LLP a déclaré détenir au 25 avril 2016, 1,01 % des actions et des droits de vote de la Société ;
  - BIM a déclaré le 28 avril 2016 avoir franchi, à la baisse, les seuils statutaires de 28 %, 27 % et 26 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 25,18 % des actions et des droits de vote de la Société ;
  - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 29 avril 2016 avoir franchi directement, à la baisse les seuils statutaires de 2 % et 1 % du capital et des droits de vote de la Société, ne détenant plus de participation dans la Société ;
  - Crédit Agricole SA a déclaré le 29 avril 2016 avoir franchi indirectement, à la baisse, les seuils statutaires de 2 % et de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, ne détenant plus de participations dans la Société ;
  - GIC Private Limited a déclaré avoir franchi le 26 mai 2016, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,0044 % des actions et 1,0045 % des droits de vote de la Société ;
  - Amundi a déclaré le 30 mai 2016 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,68% des actions et des droits de vote de la Société ;
  - Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 13 juin 2016, à la baisse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,99 % des actions de la Société ;
  - Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 24 juin 2016, 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 ;
  - Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 31 août 2016, 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 ;
  - GLG Partners LP a déclaré le 5 septembre 2016 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,5 % des actions et des droits de vote de la Société ;
  - Select Equity Group, L.P. a déclaré le 15 septembre 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,012 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- A la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice.

## 4.6 RÉSULTAT SOCIAL ET DIVIDENDE

Sur la base des résultats de l'exercice 2015-2016, le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale des actionnaires de verser en 2017 un dividende à 42 centimes d'euros par action, en progression de 31,25% par

rapport à 2014-2015. Ce dividende correspond à un ratio de distribution de l'ordre de 40% du résultat net par action ajusté<sup>30</sup> de l'exercice clos le 30 septembre 2016 et qui s'est établi à 1,05 euros par action.

---

<sup>30</sup> Il s'agit du résultat net part du Groupe de l'exercice (135,2 millions d'euros) retraité du montant des éléments opérationnels non courants (49,5 millions d'euros) nets de l'effet d'impôt calculé au taux normatif de 34% (soit un montant d'impôt de 16,8 millions d'euros) et des charges d'amortissement enregistrées sur les actifs incorporels reconnus en consolidation (listes clients notamment) pour

un montant de 13 millions d'euros. Le résultat net ajusté s'établit donc à un montant de 180,9 millions d'euros qui, rapporté au nombre moyen pondéré d'actions Elixir Group en circulation sur l'exercice clos le 30 septembre 2016, représente un résultat net ajusté par action de 1,05 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 5.2.2.3 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).

Comme cela a été le cas pour les exercices précédents et pour l'exercice écoulé, le Groupe estime qu'en 2016-2017, ses besoins de financement comprendront principalement ses besoins en fonds de roulement (voir la section 4.7.7.2 « 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 « Perspective 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 8 décembre 2016 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 275,1 millions d'euros au 30 septembre 2016 contre 293,8 millions d'euros au 30 septembre 2015.
- La trésorerie disponible : les montants de trésorerie et équivalents de trésorerie nets aux 30 septembre 2015 et 2016 se sont respectivement élevés à 197,8 millions d'euros et 156,2 millions d'euros. Voir le tableau de flux de trésorerie inclus dans les états financiers consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2016 » 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 2013, les contrats de location-financement. Voir la note 8/16/1 aux comptes consolidés du Groupe figurant dans les « Comptes consolidés 2015-2016 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 1 673,5 millions d'euros et 1 876,2 millions d'euros aux 30 septembre 2015 et 2016. Le tableau ci-après montre la répartition de la dette brute du Groupe aux dates indiquées :



## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

### Situation financière et trésorerie du Groupe

(En millions d'euros)

Au 30 septembre

	2016	2015
Passifs financiers dans le cadre du <i>Senior Facility Agreement</i>	1 524,3	1 267,0
<i>Dont les Obligations Senior Garanties (telles que définies ci-après)</i>		227,5
Emprunt obligataire placement privé USD	89,0	89,5
Passifs financiers au titre de contrats de location-financement	36,1	16,8
Programme de titrisation des créances commerciales	221,4	179,6
Autres passifs financiers (dettes bancaires à CT)	5,4	120,6
<b>Total passifs financiers</b>	<b>1 876,2</b>	<b>1 673,5</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

(2) Notation en date du 14 mars 2016

(3) Notation en date du 21 avril 2016

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.

Dans le cadre d'un avenant conclu en janvier 2016, le Groupe a prorogé d'un an la maturité des Facility B, C et de la revolving Facility EUR et réduit les marges de ces lignes de 25 points de base.

Le Groupe a procédé le 8 février 2016 au remboursement partiel des Obligations High Yield, puis au remboursement total de ces obligations le 3 juin 2016. Ces opérations ont été assurées via l'émission de deux nouvelles Facility I (la Facility I6 et la Facility I7) d'un montant en principal de 50 millions d'euros et 184 millions d'euros chacune. Ces deux lignes sont des placements privés émis sous format bancaire.

Le Groupe a également procédé, en juin 2016, à l'émission d'une nouvelle Facility I (la Facility I8) d'un montant en principal de 244 millions de dollars US.

*Lignes de crédits*

A la date du Document de Référence, le Contrat de Crédit Senior prévoit les lignes de crédit suivantes :

Lignes de crédit	Emprunteurs	Montant du principal (en million)	Devise	Echéance
Facility B	Elior Group - Elior Participations	800	EUR	2021
Facility C	Elior Group - Elior Participations	150	EUR	2022
Facility I4	Elior Participations	50	USD	2020
Facility I5	Elior Participations	50	USD	2020
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	300	EUR	2021
Revolving Facility USD	Elior Group - Elior Participations	150	USD	2020
Revolving Facility USD 2	Elior Group - Elior Participations	100	USD	2020
	<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.

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

### Situation financière et trésorerie du Groupe

La marge annuelle de certaines lignes de crédit senior est déterminée en référence au ratio de levier applicable :

Ratio de levier	Facility B	Facility C	Facility I4, I5 et I8	Facility I6 et I7	Revolving Facility EUR	Revolving Facility USD
Supérieur ou égal à 3,50:1	2,00%	3,10%	1,95%	2,85%	1,60%	1,55%
Inférieur à 3,50:1 mais supérieur ou égal à 3,00:1	1,65%	2,75%	1,70%	2,50%	1,25%	1,30%
Inférieur à 3,00:1 mais supérieur ou égal à 2,50:1	1,40%	2,50%	1,45%	2,25%	1,00%	1,05%
Inférieur à 2,50:1 mais supérieur ou égal à 2,00:1	1,205%	2,30%	1,20%	2,05%	0,80%	0,80%
Inférieur à 2,00:1	1,00%	2,10%	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.

### 4.7.3 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 Elior Concessions et Elior Restauration et Services et la marque Avenance. Le bénéfice de ces garanties et sûretés est indirectement transféré aux détenteurs des obligations considérées.

La Société ainsi que Bercy Participations et Elior Participations S.C.A. (et toute autre société qui viendrait à être garante au titre du Contrat de Crédit Senior) doivent conclure, au titre de l'émission d'une tranche de la ligne de crédit H, un Accord relatif aux obligations s'y rapportant (Covenant Agreement), par lequel elles acceptent pour leur part de respecter et faire respecter par leurs filiales respectives les engagements (autres que de paiement) prévues par les termes et conditions des obligations s'y rapportant.

Les détenteurs d'obligations se rapportant à une tranche de la ligne de crédit H ne bénéficient pas des nombreux droits et protections consenties en faveur des autres prêteurs par le Contrat de Crédit Senior, autre que de bénéficier indirectement des paiements de la Société au titre de la ligne de crédit H s'y rapportant et certains droits et bénéfices indirects et limités. Ni la Société ni ses filiales ne garantissent les obligations se rapportant à une tranche de la ligne de crédit H.

devra être affecté, au choix de l'emprunteur considéré, à la réalisation d'acquisitions autorisées (dans certaines limites) et/ou procéder au remboursement anticipé volontaire des Lignes de Crédit à terme.

Tant que les sommes dues au titre de la Facility H ne seront pas remboursées en totalité, tout emprunt au titre d'une tranche de ligne de crédit I sera garanti par la Société (si celle-ci n'en est pas l'emprunteur), Bercy Participations et Elior Participations S.C.A. (et toute autre société qui viendrait à être garante au titre du Contrat de Crédit Senior). En outre, et tant que les sommes dues au titre de la Facility H ne seront pas remboursées en totalité, les obligations au titre d'une tranche de ligne de crédit I

sont en outre garanties par une sûreté sur ses actions Elior Participations S.C.A. et Bercy Participations consentie par la Société et (si Elior Participations S.C.A. est l'emprunteur) une sûreté, consentie par Elior Participations S.C.A., sur ses titres dans Elior Concessions et Elior Restauration et Services et la marque Avenance.

#### Tranche I1 de la ligne de crédit I. (Facility B, Facility C et credit revolving)

Le 3 décembre 2014, une ligne de crédit syndiquée (term loans et credit revolving) a été consentie pour un montant total de 1 250 millions d'euros avec une marge d'intérêt annuelle de 1,90 % pour la tranche à 5 ans et 2,75 % pour la tranche à 8 ans, sujette à une grille de révision de marge décrite à la section « Intérêts et frais » du Document de Référence dont 200 millions d'euros ont été mis à disposition d'Elior Group le 10 décembre 2014 et 750 millions d'euros financés et mis à disposition d'Elior Participations à la même date. Le crédit revolving à 5 ans utilisable par Elior Group et Elior Participations se monte à 300 millions. L'avenant au Contrat de crédit Senior de janvier 2016 a permis de proroger d'un an la maturité des tranches à 5 ans et du crédit revolving. Leurs marges respectives ont été réduites de 25 points de base.

La Facility I4, consentie le 22 mai 2015, puis la Facility I5, consentie le 23 juin 2015, pour un montant de 50 millions chacune, ont été mises à la disposition d'Elior Participations respectivement les 28 mai et 26 juin 2015, avec un tirage au taux de 1,88 %.

Deux Revolving Facility ont également été mises à la disposition d'Elior Group et d'Elior Participations pour des montants de 150 millions de dollars US (la Revolving Facility USD) et de 100 millions de dollars US (la Revolving Facility USD 2) en juin 2015.

La Facility I6, consentie le 15 janvier 2016, puis la Facility I7, consentie le 18 avril 2016, pour un montant de 50 millions d'euros et de 184 millions d'euros chacune, ont été mises à la disposition d'Elior Group respectivement les 29 janvier et 2 mai 2016, avec un tirage au taux de 2,254% pour la Facility I6 et de 2,1486% pour la Facility I7. Ces lignes ont été financées via un placement privé sous format bancaire dans le cadre du contrat de Crédit Senior.

Enfin, 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%.

### 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 [qui ne pourra pas excéder 2,60% par an] venant à échéance le 28 mai 2022 (l'« Emprunt Obligataire »). Le produit de l'émission des Obligations a été affecté au refinancement de la Dette THS et aux coûts liés à ladite émission (voir la partie 4.8.16.1).

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 et italiennes du Groupe (les « Cédants des Créances du Groupe Elior ») sont bénéficiaires d'un programme de titrisation de créances de 200 millions d'euros, lequel fut conclu en novembre 2006 et a été amendé à plusieurs reprises depuis cette date (le « Programme de Titrisation de 2006 »). Le Programme de Titrisation de 2006 a été refinancé en mai 2013 (le « Programme de Titrisation de 2013 ») et son montant maximum a été porté à 300 millions d'euros. De plus, le Programme de Titrisation de 2013 a été étendu de façon à inclure certaines entités espagnoles et italiennes du Groupe Elior.

Aux termes du Programme de Titrisation 2013, les créances commerciales naissant des ventes ou des prestations de services rendues en France et en Espagne en relation avec les contrats de concession et de gestion des installations (sujets à des critères d'éligibilité) libellées en euros générées par l'un quelconque des Cédants des Créances du Groupe Elior (à l'exception des créances des entités italiennes cédantes) sont cédées à FCT Camelia, un fonds commun de titrisation français (le « FCT ») établi par Eurotitrisation en qualité de société de gestion, HSBC France agissant en qualité de dépositaire, fournisseur de liquidités et banque de règlement. Les cessions au FCT sont réalisées à la valeur faciale des

créances, moins un montant reflétant les coûts de financement jusqu'au règlement. L'engagement du FCT de financer l'achat des créances arrive à son terme en mai 2018.

Au 30 septembre 2016, l'encours des créances titrisées, après déduction de la réserve de surdimensionnement des créances d'un montant de 69 millions d'euros, était égal à 198 millions d'euros. Le coût du programme, appliqué aux montants titrisés, est approximativement égal au taux Euribor 1 mois plus 1 %.

Le FCT règle ses achats mensuellement aux Cédants des Créances du Groupe Elixir. Entre les dates de règlements, les Cédants des Créances du Groupe Elixir ont la possibilité d'utiliser l'argent reçu des clients, versé sur des comptes bancaires distincts et dédiés au FCT et viré périodiquement sur le compte bancaire du FCT (soumis à compensation avec le prix d'acquisition dû pour les créances nouvellement générées, sauf en cas de défaut). La responsabilité de l'administration des créances, en ce compris l'adhésion aux politiques de crédit et de recouvrement, reste celle des Cédants des Créances du Groupe Elixir, avec Elixir Participations S.C.A. agissant en tant qu'unité centralisatrice.

Le FCT obtient des fonds grâce à un programme d'émission de papier commercial adossé à des parts prioritaires émises en faveur de la banque CA-CIB, de Rabobank et de la banque HSBC France et des parts subordonnées émises en faveur d'Elixir Participations S.C.A. Les parts subordonnées supportent le risque de défaut de paiement des clients. Le paiement du principal et des intérêts à Elixir Participations S.C.A. au titre des parts subordonnées est conditionné au paiement préalable du principal et des intérêts dus au titre des parts prioritaires.

Certains événements sont de nature à permettre la résiliation du Programme de Titrisation. Il s'agit, sans que

cette liste soit limitative, des événements relatifs : (sans s'y limiter), des événements relatifs au rendement des créances, à un défaut de paiement au titre de toute dette financière contractée par les Cédants des Créances du Groupe Elixir ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 5 millions d'euros, à toute exigibilité anticipée de tout endettement financier des Cédants des Créances du Groupe Elixir ou au titre du Contrat de Crédit Senior, dépassant la somme de 1,5 million d'euros.

Le recours direct contre les Cédants des Créances du Groupe Elixir est limité au montant de la réserve de surdimensionnement des créances. Le FCT bénéficie également : (i) des réserves d'espèces fournies par Elixir Participations S.C.A. par le biais de rehaussement de crédit et (ii) d'une garantie émise par Elixir Participations S.C.A. pour les montants dus au FCT par les Cédants des Créances du Groupe Elixir pour un montant maximum en capital de 300 millions d'euros.

Outre le Programme de Titrisation de 2013 non déconsolidant, 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.

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 2016 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 2015 et 2016 se sont élevées à 177,9 millions d'euros et 183 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 72,7 millions d'euros et 81,4 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2015 et 2016. Il a par ailleurs versé, au titre du remboursement de ses emprunts, 1 101,0 millions d'euros et 351,9 millions d'euros, respectivement, au cours des exercices clos les 30 septembre 2015 et 2016.

#### 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 (2016-2020)

Dans des marchés structurellement en croissance, le Groupe va saisir les opportunités de développement significatives qui s'offrent à lui. Il vise un objectif de croissance organique supérieur à 3 % par an en moyenne<sup>31</sup> et participera à la consolidation du secteur de façon sélective. Le marché mondial sous-traité de la restauration collective est un marché très large estimé à 150 milliards d'euros, en pleine expansion et dont les perspectives de croissance annuelles sont attendues à 6 % en moyenne d'ici à 2018. Dans ce marché, Elior Group veut consolider sa position de leader sur ses implantations historiques (France, Espagne et Italie), étendre significativement son envergure aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, et s'implanter en Asie. Le marché mondial de la restauration de concession représente 25 milliards d'euros et devrait continuer à croître de 4 % par an d'ici à 2018, porté notamment par le développement du trafic dans les aéroports. Avec l'intégration d'Areas, le Groupe souhaite consolider ses positions de leader en Europe continentale, accélérer fortement son développement organique aux Etats-Unis, et s'ouvrir de nouvelles perspectives de croissance en Europe du Nord, au Moyen-Orient et en Asie, plus spécifiquement dans les aéroports.

La stratégie 2016-2020 du Groupe repose sur :

- un périmètre d'activités qui reste centré sur la restauration, collective et de concession, et de façon sélective sur certains services associés ;

- une couverture équilibrée des marchés et des pays sur lesquels le Groupe vise des positions de leader,
- une approche marketing et digitale innovante centrée sur l'expérience client. La connaissance du consommateur, la technologie et l'esprit d'innovation du Groupe seront des atouts considérables.

La mise en œuvre de cette stratégie passe par une nouvelle organisation, une équipe renforcée et par le plan de transformation Tsubaki. Celui-ci comprend huit chantiers destinés à accélérer la croissance, réduire les coûts et soutenir l'excellence opérationnelle. Le Groupe consacrera à sa croissance externe une enveloppe financière pouvant s'élever à un milliard d'euros au cours de la période 2016-2020.

Le Groupe se fixe, pour 2020, les objectifs financiers suivants :

- un chiffre d'affaires compris entre 7 et 8 milliards d'euros ;
- une marge d'EBITDA retraité<sup>32</sup> de 9 à 10 % du chiffre d'affaires ;
- un ratio free cash flow<sup>33</sup> / EBITDA retraité<sup>32</sup> de 45 à 50 %.

Le Groupe entend poursuivre sa politique de rémunération de ses actionnaires, avec un pay-out ratio d'au moins 40 % du résultat net part du groupe et vise pour 2020 un leverage ratio (dette nette / EBITDA proforma des acquisitions et des cessions de sociétés consolidées) d'environ 2,5x.

<sup>31</sup> Dans l'environnement actuel de faible inflation

<sup>32</sup> Avant charges liées aux stock-options et aux actions gratuites

<sup>33</sup> EBITDA retraité + variation du BFR - dépenses d'investissements opérationnels nettes - impôt cash - éléments non récurrents cash



### 4.8.2 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2016-2017

Bon début d'exercice, perspectives annuelles confirmées : croissance du chiffre d'affaires de 8,1 %, dont 2,9 % de croissance organique hors effet des sorties volontaires de contrats

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	3M 2016-2017	3M 2015-2016 <sup>34</sup>	Croissance organique <sup>35</sup>	Croissance publiée
Restauration collective et services	1 187	1 093	0,2 %	8,5 %
Restauration de concession	407	382	3,9 %	6,7 %
Total Groupe	1 594	1 475	1,1 %	8,1 %

#### Développement commercial

Le développement commercial a été soutenu depuis le début de l'exercice 2016-2017. Dans la restauration collective et les services, le taux de rétention a poursuivi sa progression au 1<sup>er</sup> trimestre. Il a toutefois été affecté par une forte sélectivité dans les renouvellements de contrats, principalement en France et en Italie. Au cours du 1<sup>er</sup> trimestre, des contrats significatifs ont été signés en restauration collective et services, notamment avec Klésia, la ville de Hénin-Beaumont, le centre hospitalier de Saint-Omer et Nexity en France, BNP Paribas en Italie, Barts Health NHS Trust au Royaume-Uni, l'armée en Espagne et la *National Gallery of Art* aux États-Unis.

#### Croissance externe

Au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2016-2017, le Groupe a réalisé trois petites acquisitions ciblées en restauration collective en Espagne, en Italie et aux États-Unis, visant à consolider son portefeuille de contrats (acquisitions *bolt-on*) pour une contribution totale de 14 millions d'euros au chiffre d'affaires consolidé de la période.

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 1 594 millions d'euros pour le 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2016-2017. La progression de 8,1 % par rapport à l'exercice précédent s'explique par la croissance organique de 2,9 % sur la période - hors sorties volontaires de contrats qui entraînent un recul de 1,8 % du chiffre d'affaires - et par les effets de la croissance externe et des variations de taux de change pour respectivement 8,1 % et - 1,1 %.

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international atteint 55 % pour le 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2016-2017, contre 52 % pour la même période de 2015-2016.

Le chiffre d'affaires des activités restauration collective et services progresse de 93 millions d'euros, soit + 8,5 % par rapport à la même période de l'exercice précédent, pour s'élever à 1 187 millions d'euros au 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2016-2017. Il représente 74 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La croissance organique au cours de la période est de 0,2 %. Hors sortie volontaire de contrats non ou peu profitables en Europe, elle s'élève à 2,0 %. Elle est également affectée par un effet jour défavorable par rapport à l'exercice précédent estimé à plus de 1 %.

Les opérations de croissance externe<sup>36</sup> ont contribué à hauteur de 106 millions d'euros, soit 9,7 % du chiffre d'affaires de ces activités.

L'effet négatif de l'évolution des taux de change s'élève à -1,3 %.

En France, le chiffre d'affaires s'élève à 556 millions d'euros. La croissance organique est négative de 0,4 %. Hors sorties volontaires de contrats, elle est positive de 1,1 %.

- Le marché entreprises bénéficie du niveau soutenu de développement de l'exercice précédent, notamment dans les prestations haut de gamme.

<sup>34</sup> Retraité en raison du classement en opérations non poursuivies d'actifs non stratégiques chez Areas Europe du Nord

<sup>35</sup> Hors effets de périmètre et de change

<sup>36</sup> ABL Management - consolidé à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2015, Preferred Meals - consolidé à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, Waterfall Catering Group - consolidé à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016, et acquisitions *bolt-on*

- Le chiffre d'affaires de l'enseignement recule en raison d'un effet jour défavorable. La hausse de la fréquentation permet toutefois de compenser partiellement cet effet.
- Sur le marché de la santé, le chiffre d'affaires recule en raison du non-renouvellement de certains contrats.

À l'international, le chiffre d'affaires progresse de 17,9 % pour s'établir à 631 millions d'euros. La croissance organique au cours de la période est de 0,6 %. Hors sortie volontaire de contrats non ou peu profitables en Europe, elle s'élève à 2,7 %. La croissance externe provenant des acquisitions génère une croissance supplémentaire de 19,8 % tandis que l'évolution des taux de change entraîne un recul de 2,6 % du chiffre d'affaires.

- En Espagne, la bonne performance en entreprises et en enseignement, tirée principalement par un développement soutenu, compense largement le recul du chiffre d'affaires en santé.
- Aux États-Unis, la croissance organique bénéficie du démarrage de nouveaux contrats, notamment dans l'enseignement et les prestations haut-de-gamme.
- En Italie, le chiffre d'affaires est affecté par les sorties volontaires de contrats, notamment dans l'enseignement et la santé, et par un effet calendaire défavorable en entreprises.
- Au Royaume-Uni, l'effet calendaire défavorable pèse sur le chiffre d'affaires en entreprises. Les marchés enseignement et santé bénéficient du démarrage de nouveaux contrats.

Le chiffre d'affaires de l'activité restauration de concession progresse de 25 millions au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2016-2017. Il s'élève à 407 millions d'euros. Il représente 26 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe sur la période.

La croissance organique est de 3,9 %. Les variations de périmètre résultant de l'acquisition en mai 2016 d'un portefeuille de contrats dans les gares en France entraînent une hausse de 3,4 % du chiffre d'affaires. Les variations des taux de change, notamment du peso mexicain, ont un impact négatif de 0,6 % au cours de la période.

En France, le chiffre d'affaires progresse de 5,1 % par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2015-2016 pour s'établir à 161 millions d'euros. La croissance organique est négative de 3,4 % sur la période.

- Le marché autoroutes continue d'être affecté par l'arrêt de certains contrats ainsi que par les travaux de rénovation de sites dont les contrats de concession ont été renouvelés.
- Le chiffre d'affaires du marché aéroports recule en raison de la perte du contrat de restauration des terminaux E et F de Paris-Charles-de-Gaulle en février 2016 ainsi que d'une chute du trafic à Orly-Sud consécutive à une nouvelle affectation des compagnies aériennes sur les différents terminaux.
- Le marché ville et loisirs progresse grâce au démarrage de nouveaux contrats dans les gares et à la tenue en octobre 2016 du Mondial de l'Automobile à Paris.

À l'international, la croissance de 7,7 % porte le chiffre d'affaires à 246 millions d'euros pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2016-2017. La croissance organique s'élève à 8,7 % sur la période, tandis que les variations de change entraînent une baisse de 1,0 % du chiffre d'affaires.

- Le marché autoroutes bénéficie de la hausse du trafic en Espagne, au Portugal et aux États-Unis, et de l'ouverture de nouvelles aires au Portugal qui compensent largement la fermeture de certaines aires en Italie.
- Le marché aéroports bénéficie de tendances positives d'évolution du trafic ainsi que de l'ouverture de nouveaux points de vente, notamment à l'aéroport de Bilbao en Espagne, dans celui de Los Angeles aux États-Unis, et au Mexique.

#### Perspectives

Dans le cadre du plan stratégique 2016-2020, le Groupe a entamé sa transformation pour accélérer son développement. L'exercice 2016-2017 s'inscrit dans la trajectoire des objectifs de croissance rentable que le Groupe s'est fixé à horizon 2020. La performance du 1<sup>er</sup> trimestre permet au Groupe de confirmer ses perspectives pour l'ensemble de l'année :

- une croissance organique<sup>37</sup> d'au moins 3 % hors effet des sorties volontaires de contrats dont l'impact sera inférieur à 100 points de base. Les acquisitions réalisées en 2015-2016 ont représenté un chiffre d'affaires cumulé non

consolidé en 2015-2016 d'environ 250 millions d'euros ;

- un taux de marge d'EBITDA retraité de l'impact des options de souscription d'actions et des actions gratuites\* en amélioration de 20 à 30 points de base par rapport à l'exercice 2015-2016 (à périmètre constant) ;
- une croissance significative de l'EBITDA retraité de l'impact des options de souscription d'actions et des actions gratuites\* et du résultat net par action ajusté.

(\*) Les charges associées aux plans d'attribution d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites ont fait l'objet pour la première fois dans les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2016 d'un reclassement dans le compte de résultat et sont désormais comptabilisées dans l'EBITDA comptable. L'EBITDA retraité correspond ainsi à l'EBITDA publié au cours des exercices précédents et tel que défini pour les perspectives financières du Groupe, comme détaillé ci-dessous.

(en millions d'euros)	Exercices clos les 30 septembre		Perspectives 2016-2017 à périmètre constant
	2016	2015	
EBITDA comptable publié	496,8	473,6	
Retraitement au titre des options de souscription d'actions et des actions gratuites	4,3	1,4	
<b>EBITDA retraité <sup>38</sup></b>	<b>501,1</b>	<b>475,0</b>	
<b>Taux de marge d'EBITDA retraité <sup>38</sup></b>	<b>8,5 %</b>	<b>8,4 %</b>	<b>Progression de 20 à 30 bps</b>

<sup>37</sup> Hors effets de périmètre et de change

<sup>38</sup> EBITDA et marge d'EBITDA comptable retraités de l'impact des options de souscriptions d'actions et des actions gratuites.

---

## 4.9 COMPTES CONSOLIDÉS 2015-2016 ET ANNEXES

### ELIOR GROUP

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos  
*le 30 septembre 2015 et le 30 septembre 2016*

<b>COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016 ET LE 30 SEPTEMBRE 2015.....</b>	<b>231</b>
<b>1. COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE ET ETAT DU RESULTAT GLOBAL.....</b>	<b>231</b>
1.1 Compte de résultat consolidé.....	231
1.2 Etat du résultat global.....	232
<b>2. BILAN CONSOLIDE .....</b>	<b>233</b>
2.1 Actif.....	233
2.2 Passif.....	234
<b>3. TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE .....</b>	<b>235</b>
<b>4. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES.....</b>	<b>236</b>
<b>ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES ANNUELS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016 ET LE 30 SEPTEMBRE 2015.....</b>	<b>237</b>
<b>5. PRESENTATION DES COMPTES ET EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016 ET LE 30 SEPTEMBRE 2015.....</b>	<b>237</b>
5.1 Présentation générale.....	237
5.2 Faits marquants.....	237
5.2.1 Acquisition de titres consolidés.....	237
5.2.2 Autres faits marquants.....	238
<b>6. PRINCIPES COMPTABLES .....</b>	<b>240</b>
6.1 Base de préparation des états financiers consolidés .....	240
6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2016 et au 30 septembre 2015 .....	240
6.1.2 Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et appliquées par le Groupe .....	240
6.1.3 Nouvelles normes et interprétations publiées par l'IASB et adoptées par l'UE mais non encore appliquées par le Groupe .....	240
6.2 Principes et méthodes de consolidation.....	240
6.3 Exercices sociaux d'Elior Group et date de clôture des comptes consolidés.....	241
6.4 Conversion des comptes et transactions exprimés en devises .....	241
6.5 Immobilisations incorporelles et goodwill.....	242
6.5.1 Immobilisations incorporelles.....	242
6.5.2 Goodwills.....	242
6.6 Test de dépréciation.....	242
6.7 Immobilisations corporelles .....	244
6.8 Actifs circulants (stocks et créances clients) .....	244
6.8.1 Stocks.....	244
6.8.2 Créances clients .....	244
6.9 Trésorerie .....	245
6.10 Provisions.....	245
6.11 Situation fiscale et impôts différés.....	245
6.12 Avantages du personnel .....	245

6.13	Titres d'autocontrôle .....	246
6.14	Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers .....	246
6.14.1	Evaluation et comptabilisation des actifs financiers .....	246
6.14.2	Evaluation et comptabilisation des passifs financiers .....	247
6.15	Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés .....	247
6.15.1	Instruments de couverture de taux et de change .....	247
6.15.2	Dettes sur acquisition de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	247
6.16	Définition de l'endettement financier net .....	248
6.17	Chiffre d'affaires .....	248
6.18	Charges de personnel relatives aux plans de rémunération à long terme en actions .....	248
6.19	Autres frais opérationnels .....	248
6.20	Autres produits et charges opérationnels non courants .....	248
6.21	EBITDA comptable .....	249
6.22	Résultat opérationnel courant .....	249
6.23	Modalités de calcul du résultat par action .....	249
6.24	Information sectorielle .....	249
6.25	Recours à des estimations et au jugement .....	250
6.26	Traitement comptable et présentation des actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente ou des activités abandonnées .....	251
<b>7.</b>	<b>EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU COURS DES EXERCICES CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016 ET 30 SEPTEMBRE 2015 .....</b>	<b>252</b>
<b>8.</b>	<b>EXPLICATIONS DES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT ET DU BILAN ET DE LEURS VARIATIONS .....</b>	<b>253</b>
8.1	Compte de résultat par segment opérationnel .....	253
8.2	Chiffre d'affaires consolidé .....	255
8.3	Résultats par action .....	257
8.4	Charges de personnel et effectifs employés .....	257
8.4.1	Analyse des charges de personnel .....	257
8.4.2	Effectifs .....	258
8.5	Charges et produits financiers .....	258
8.6	Autres produits et charges opérationnels non courants .....	259
8.7	Impôt sur les résultats .....	259
8.8	Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession .....	260
8.9	Analyse des goodwill à la clôture .....	261
8.10	Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles .....	262
8.10.1	Immobilisations incorporelles .....	262
8.10.2	Immobilisations corporelles .....	264
8.10.3	Ventilation des immobilisations par segment opérationnel .....	265
8.10.4	Ventilation des immobilisations par zone géographique .....	266
8.11	Actifs financiers non courants .....	266
8.12	Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence) .....	267

8.13	Clients et autres créances d'exploitation .....	267
8.14	Autres créances et comptes de régularisation .....	269
8.14.1	Impôts différés .....	269
8.14.2	Autres actifs courants.....	269
8.15	Engagements de retraite et avantages au personnel et provisions.....	270
8.16	Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change .....	272
8.16.1	Détail des dettes financières.....	272
8.16.2	Instruments financiers dérivés.....	275
8.16.3	Ratios covenants financiers .....	276
8.17	Capital de la société mère et options de souscription d'actions.....	276
8.17.1	Capital de la société mère Elior Group SA.....	276
8.17.2	Plans d'options réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales.....	277
8.18	Dettes sur acquisitions de titres et engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.....	279
8.19	Autres passifs courants .....	279
<b>9.</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN .....</b>	<b>280</b>
9.1	Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires .....	280
9.2	Cautions et garanties données/reçues.....	280
9.3	Engagements en matière de location simple .....	280
<b>10.</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES.....</b>	<b>281</b>
10.1	Rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants.....	281
10.2	Autres transactions avec les parties liées .....	281
<b>11.</b>	<b>GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET INSTRUMENTS FINANCIERS .....</b>	<b>281</b>
11.1	Exposition au risque de change.....	281
11.2	Exposition au risque de taux .....	282
11.3	Exposition au risque de liquidité .....	282
11.4	Exposition au risque de crédit et de contrepartie.....	283
11.5	Juste valeur des actifs et passifs financiers.....	284
<b>12.</b>	<b>EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DES EXERCICES DU 30 SEPTEMBRE 2016.....</b>	<b>285</b>
<b>13.</b>	<b>INFORMATIONS DIVERSES .....</b>	<b>285</b>
13.1	Honoraires des Commissaires aux comptes .....	285
<b>14.</b>	<b>PERIMETRE DE CONSOLIDATION AU 30 SEPTEMBRE 2016 .....</b>	<b>287</b>

Comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2016 et le 30 septembre 2015

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 2016	Exercice clos au 30 septembre 2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8.2</b>	<b>5 896,0</b>	<b>5 674,1</b>
Achats consommés		(1 823,5)	(1 726,3)
Charges de personnel	8.4	(2 618,4)	(2 532,4)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions (*)	8.17.2	(4,3)	(1,4)
Autres frais opérationnels		(888,8)	(878,1)
Impôts et taxes		(67,3)	(64,2)
Amortissements et provisions opérationnels courants (*)		(153,0)	(156,7)
Dotations nettes sur actifs incorporels reconnus en consolidation (*)		(13,0)	(8,1)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>327,6</b>	<b>306,9</b>
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	8.12	3,2	1,9
<b>Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées</b>	<b>8.1</b>	<b>330,8</b>	<b>308,8</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants (*)	8.6	(49,5)	(27,4)
<b>Résultat opérationnel incluant la quote-part de résultat des entreprises associées</b>		<b>281,3</b>	<b>281,5</b>
Charges financières	8.5	(72,8)	(117,6)
Produits financiers	8.5	9,8	10,6
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>218,3</b>	<b>174,5</b>
Impôt sur les résultats	8.7	(73,5)	(68,3)
Résultat net des activités non poursuivies	8.8	(6,3)	-
<b>Résultat net</b>		<b>138,5</b>	<b>106,2</b>
<b>Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>3,2</b>	<b>(1,0)</b>
<b>Part revenant au Groupe</b>		<b>135,3</b>	<b>107,2</b>
Résultat net part du Groupe par action (en €)	8.3	0,78	0,65
Résultat dilué part du Groupe par action (en €)	8.3	0,78	0,64

(\*) Après reclassements proforma pour les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2015 (voir Notes 6.18, 8.6 et 8.17.2) en application de la recommandation de l'AMF de novembre 2016 précisant le contenu des « autres produits et charges opérationnels non courants ».

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.



## 1.2 Etat du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2016	Exercice clos au 30 septembre 2015
<b>Résultat net de la période</b>	<b>138,5</b>	<b>106,2</b>
<b>Éléments non recyclables ultérieurement en résultat</b>		
Engagements liés aux avantages au personnel (*)	(7,3)	(0,5)
<b>Éléments recyclables ultérieurement en résultat</b>		
Instruments financiers	(12,7)	21,5
Écarts de conversion	(3,5)	(11,9)
Impôt sur les résultats	4,4	(7,4)
<b>Éléments recyclables ultérieurement en résultat</b>	<b>(11,8)</b>	<b>2,2</b>
<b>Résultat global</b>	<b>119,4</b>	<b>107,9</b>
Attribuable aux :		
- Actionnaires de la société mère	115,1	106,4
- Intérêts ne donnant pas le contrôle	4,3	1,4

(\*) 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 2016 Audité	Au 30 septembre 2015 Audité
Goodwill	8.9	2 542,0	2 376,0
Immobilisations incorporelles	8.10.1	378,8	294,0
Immobilisations corporelles	8.10.2	574,8	510,5
Actifs financiers non courants	8.11	65,1	48,6
Participations dans les entreprises associées	8.12	5,6	3,1
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	8.16.2	-	-
Impôts différés	8.14.1	216,0	222,9
<b>Total actif non courant</b>		<b>3 782,3</b>	<b>3 455,1</b>
Stocks		116,7	96,0
Clients et autres créances d'exploitation	8.13	933,1	907,2
Actif d'impôt exigible		24,7	17,2
Autres actifs courants	8.14.2	72,1	59,4
Créances financières court terme (*)		9,8	10,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie (*)		160,6	210,4
Actifs classés comme détenus en vue de la vente		18,3	5,6
<b>Total actif courant</b>		<b>1 335,2</b>	<b>1 306,7</b>
<b>Total actif</b>		<b>5 117,5</b>	<b>4 761,7</b>

(\*) Inklus dans le calcul de l'endettement financier net  
(voir définition en Note 6/16)

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

### 2.2 Passif

(En millions d'euros)	Note	Au 30 septembre 2016 Audité	Au 30 septembre 2015 Audité
Capital	8.17.1	1,7	1,7
Réserves et résultats accumulés		1 514,5	1 453,8
Participations ne donnant pas le contrôle		41,2	30,6
<b>Total capitaux propres</b>	4.	<b>1 557,4</b>	<b>1 486,1</b>
Emprunts et dettes financières (*)	8.16.1	1 846,0	1 530,4
Juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	8.16.2	15,8	20,6
Passifs sur acquisitions de titres	8.18	19,1	20,0
Impôts différés	8.14.1	74,3	50,7
Engagements de retraite et avantages au personnel (1)	8.15	113,0	101,8
Provisions non courantes	8.15	26,5	22,4
Autres passifs non courants		4,7	0,0
<b>Total passif non courant</b>		<b>2 099,4</b>	<b>1 745,9</b>
Fournisseurs et comptes rattachés		729,7	701,0
Dettes sur immobilisations		41,7	23,9
Dettes fiscales et sociales (1)		556,6	559,8
Dettes d'impôt sur le résultat		8,9	28,7
Emprunts et dettes financières (*)	8.16.1	11,5	123,5
Dettes sur acquisition de titres	8.18	21,8	8,7
Provisions courantes	8.15	50,1	59,2
Autres passifs courants	8.19	25,1	22,5
Passifs classés comme détenus en vue de la vente		15,4	2,5
<b>Total passif courant</b>		<b>1 460,7</b>	<b>1 529,7</b>
<b>Total passif</b>		<b>3 560,1</b>	<b>3 275,6</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>		<b>5 117,5</b>	<b>4 761,7</b>
<i>(*) Inclus dans le calcul de l'endettement financier net</i>		1 702,8	1 453,3
<i>Endettement financier net hors juste valeur des instruments financiers dérivés et frais d'émission d'emprunt</i>		1 705,8	1 452,2

(1) Après reclassement proforma au titre des plans de rémunération en actions antérieurement comptabilisés en dotations.

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 2016	Exercice clos au 30 septembre 2015
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>			
Résultat opérationnel courant incluant la QP de résultat des entreprises associées		330,8	308,8 (3)
Dotations aux amortissements		166,3	160,1 (3)
Dotations aux provisions		(0,3)	4,7 (2)
<b>Excédent brut d'exploitation (EBITDA Comptable)</b>	<b>6.21</b>	<b>496,8</b>	<b>473,6 (2)</b>
Variation des besoins en fonds de roulement liés à l'activité		(0,3)	34,1 (2)
Intérêts et charges financières versés		(81,4)	(72,7)
Impôts versés		(78,7)	(56,2)
Autres flux		(61,3)	(84,9)
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité</b>		<b>275,1</b>	<b>293,8</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(195,2)	(189,0)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		12,2	11,1
Acquisitions d'immobilisations financières		(24,4)	1,8
Cessions d'immobilisations financières		0,0	0,0
Acquisitions/cessions de sociétés consolidées après déduction du montant de la trésorerie acquise/cédée		(253,1)	(109,6)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(460,4)</b>	<b>(285,6)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		(55,1)	(32,9)
Mouvements sur capitaux propres de la mère		1,8	1,4
Achats d'actions propres		(1,1)	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(0,9)	(8,4)
Émissions d'emprunts et dettes financières		549,7	1 165,3
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(351,9)	(1 101,0)
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>142,5</b>	<b>24,4</b>
Incidence de la variation des taux de change et autres variations (1)		1,4	(23,9)
<b>Variation de la trésorerie nette</b>		<b>(41,4)</b>	<b>8,8</b>
<b>Trésorerie nette à l'ouverture</b>		<b>197,6</b>	<b>188,8</b>
<b>Trésorerie nette à la clôture</b>	<b>6.9</b>	<b>156,2</b>	<b>197,6</b>

- (1) Y inclus un décaissement net de trésorerie de 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 2016.
- (2) Après reclassement proforma au titre des plans de rémunération en actions antérieurement comptabilisés en dotations.
- (3) Après reclassement proforma des dotations aux amortissements sur les actifs incorporels reconnus en consolidation au sein du résultat opérationnel courant en application de la recommandation de l'AMF de novembre 2016.

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 30/09/2014 (1)</b>	<b>164 370 556</b>	<b>1,6</b>	<b>1 234,8</b>	<b>47,8</b>	<b>(2,4)</b>	<b>1 281,8</b>	<b>45,0</b>	<b>1 326,8</b>
Résultat net				107,2		107,2	(1,0)	106,2
Engagements liés aux avantages au personnel			(0,5)			(0,5)		(0,5)
Instruments financiers : variations de juste valeur			14,1			14,1	0,0	14,1
Écarts de conversion					(14,4)	(14,4)	2,5	(11,9)
<b>Résultat global</b>			<b>13,6</b>	<b>107,2</b>	<b>(14,4)</b>	<b>106,4</b>	<b>1,4</b>	<b>107,9</b>
Affectation du résultat de la période précédente			47,8	(47,8)				
Augmentation de capital	7 954 688	0,1	1,3			1,4	1,1	2,5
Dividendes versés			(33,6)			(33,6)	(7,9)	(41,5)
Autres variations (2.a)			99,5			99,5	(9,1)	90,4
<b>Capitaux propres au 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>
<b>Capitaux propres au 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)		0,0		0,0
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 (2.b)			(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>

(1) Y compris l'impact de l'application d'IFRIC 21 pour un montant positif de 6,0 millions € avant impôts (4,2 millions € après impôts).

(2.a) Les montants enregistrés en «autres variations» en capitaux propres du Groupe et minoritaires pour la période de 12 mois au 30 septembre 2015 correspondent essentiellement à la reprise du passif au titre de l'option de vente Areas enregistré pour un montant initial de 160 millions d'euros au 30 septembre 2014, et intégralement repris au 30 septembre 2015, dont un montant de 92 millions d'euros d'impact sur les capitaux propres.

(2.b) 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 (voir note 5.2 ci-après).

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés annuels.

## Annexe aux comptes consolidés annuels IFRS pour les exercices clos le 30 septembre 2016 et le 30 septembre 2015

### 5. Présentation des comptes et événements significatifs des exercices clos le 30 septembre 2016 et le 30 septembre 2015

#### 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 2016, Elior Group est détenue à 6,6 % par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPO), à 25,1 % par la société BIM SAS (contrôlée par Robert Zolade), à 5,2 % par Corporacion Empresarial Emesa, et à 63,1 % par des investisseurs privés et publics suite à son introduction sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le 11 Juin 2014.

Le groupe 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 13 pays, principalement dans la zone euro, au Royaume-Uni, en Amérique latine et aux États-Unis.

#### 5.2 Faits marquants

##### 5.2.1 Acquisition de titres consolidés

*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 pénitencier (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.

*Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015*

Le Groupe a procédé à l'acquisition, en octobre 2014, de 100% du capital de la société anglaise Lexington. Lexington réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de plus de 38 millions d'euros en restauration

collective sur le marché entreprises avec une présence importante dans la City de Londres. L'acquisition a été financée par un investissement en fonds propres de la société Elior UK. Lexington est consolidée en intégration globale sur l'exercice 2014-2015 à compter du 1er octobre 2014.

Suite à l'annonce le 30 avril 2015 de la signature du protocole d'accord avec Corporacion Empresarial Emesa (« Emesa »), Elior Group a conclu l'acquisition de la participation minoritaire de 38,45 % détenue par Emesa dans sa filiale espagnole Areas. Par cet accord Elior Group porte sa participation dans Areas à 100 % et Emesa devient un actionnaire significatif d'Elior Group.

La transaction a été finalisée en juillet 2015 et comprend

- un règlement en numéraire de 46 millions d'euros et
- l'attribution à Emesa de 9 millions d'actions Elior Group, dont
  - 1 282 500 actions existantes provenant de rachats d'actions propres effectués par Elior Group sur le marché pour un montant de 21,7 millions d'euros et
  - une émission de 7 717 500 actions nouvelles, émises à 17,50 euros par action.

A la conclusion de cette transaction, tous les accords existants entre les actionnaires d'Areas ont pris fin.

En conséquence, Areas est consolidée à 100% dans les comptes d'Elior Group depuis juillet 2015 et le passif sur acquisition de titres qui figurait au bilan consolidé pour un montant de 160 millions d'euros au 30 septembre 2014, qui avait été porté à 190 millions d'euros dans les comptes consolidés semestriels au 31 mars 2015 précédant la transaction, a été repris en capitaux propres pour un montant net de 92,3 millions d'euros.

Le Groupe par l'intermédiaire de sa filiale THS USA a procédé à l'acquisition, en août 2015, de 100% du capital de la société américaine Starr Restaurant Catering Group (SRCG) un groupe de restauration haut de gamme qui compte parmi ses clients des entreprises, associations caritatives et institutions culturelles. SRCG réalise un chiffre d'affaires (sur une base 12 mois) de plus de 40 millions de dollars US et opère de nombreux sites principalement à New York, Philadelphie et Miami. Le prix payé pour cette acquisition a été financé au moyen des lignes de financement en dollars US tirés par Elior Group en mai 2015. SRCG est consolidée en intégration globale à partir du 1er octobre 2015 sur l'exercice 2015-2016.

#### 5.2.2 Autres faits marquants

*Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016*

##### 5.2.2.1 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.

##### 5.2.2.2 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.

##### 5.2.2.3 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.

#### 5.2.2.4 Versement du dividende Elior Group le 13 avril 2016

Le dividende de 55,1 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2015, correspondant à un dividende par action de 0,32€, voté par l'assemblée générale annuelle du 11 mars 2016 a été mis en paiement le 13 avril 2016.

*Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015*

#### 5.2.2.5 Renégociation de la dette bancaire syndiquée d'Elior Group en € (5<sup>ème</sup> amendement)

Le Groupe a procédé le 10 décembre 2014 au refinancement de l'intégralité des lignes de crédit (Term Loans et Revolving) du Contrat de Crédit Senior dans le cadre d'un amendement conclu le 3 décembre 2014. Ce refinancement qui a porté sur un montant total de 950 millions d'euros a permis de réduire significativement le coût de sa dette senior avec une réduction des marges d'intérêts, d'étendre sa maturité jusqu'en 2019 et 2022 (pour une partie de celle-ci) et d'alléger les covenants financiers et extra-financiers. Les commissions versées aux banques lors de cet amendement pour un montant de 15 millions d'euros sont enregistrées au compte de résultat de façon étalée sur la durée des nouvelles lignes de crédit.

#### 5.2.2.6 Versement du dividende Elior Group le 10 avril 2015

Le dividende de 32,9 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2014, correspondant à un dividende par action de 0,20€, voté par l'assemblée générale annuelle du 10 mars 2015, a été mis en paiement le 10 avril 2015.

#### 5.2.2.7 Cession de 16,4 millions d'actions Elior Group par des structures d'investissement gérées par Charterhouse Capital Partners et Chequers Partenaires le 7 mai 2015

Le 7 mai 2015, des structures d'investissement gérées par Charterhouse Capital Partners et Chequers Partenaires ont annoncé avoir vendu 16,4 millions d'actions Elior Group via un placement privé accéléré représentant environ 10% du capital d'Elior Group. Ces structures détenaient 29,81 % du capital d'Elior Group à fin septembre 2015.

#### 5.2.2.8 Remboursement et refinancement de la dette d'acquisition de THS USA en \$ les 28 mai 2015 et 23 juin 2015 (6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> amendements)

Le Groupe a signé les 28 mai 2015 et 23 juin 2015 les 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> amendements au SFA en vue notamment (i) de l'émission par Elior Group SA d'obligations d'un montant en principal de 100 millions de dollars U.S. dans le cadre d'un placement privé souscrit par un investisseur, (ii) de la mise en place dans le cadre du SFA d'une nouvelle Facility I d'un montant en principal de 100 millions de dollars U.S. et (iii) de la mise en place dans le cadre du SFA d'une nouvelle facilité au titre de la Uncommitted Revolving Facility d'un montant en principal de 250 millions de dollars U.S. Les tirages correspondants à ces nouveaux amendements ont été effectués le 28 mai 2015.

L'émission d'obligations par la Société pour un montant maximum en principal de 100 millions de dollars U.S. est rémunérée au taux Libor U.S. 6 mois plus une marge de 2,15% par an à sa mise en place qui pourrait être portée à un maximum de 2,60% par an, et dont la maturité est de 7 ans.

La nouvelle Facility I a une 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.

Ces nouveaux financements ont notamment permis le remboursement de la dette bancaire initialement tirée localement en 2013 par THS USA et sans recours sur Elior Group. Cette nouvelle dette a été mise à disposition d'Elior NAM via un financement intragroupe. A compter de ce remboursement, les sociétés du groupe THS sont désormais considérées comme des filiales d'Elior Group SA au titre du SFA.



### 6. Principes comptables

#### 6.1 Base de préparation des états financiers consolidés

##### 6.1.1 Base de préparation des états financiers au 30 septembre 2016 et au 30 septembre 2015

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 2016 et le 30 septembre 2015 sont préparés en conformité avec les règles internationales d'information financière (IFRS, International Financial Reporting Standards) telles que publiées par l'IAS Board et adoptées par le comité de la réglementation comptable de l'Union Européenne. Les normes IFRS et les interprétations adoptées par l'Union Européenne sont disponibles sur le site web de l'UE à l'adresse suivante :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

Les comptes consolidés annuels IFRS établis par Elior Group concernent l'activité, les résultats et les flux des exercices clos le 30 septembre 2016 et le 30 septembre 2015 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 19 janvier 2017 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires du 10 mars 2017. 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 2016 ont été appliqués pour tous les exercices présentés dans ces comptes consolidés. Des reclassements de présentation ont été effectués au compte de résultat, notamment afin de tenir compte de la recommandation de l'AMF de novembre 2016 précisant le contenu des « autres produits et charges opérationnels non courants » (voir Notes 6.18, 8.6 et 8.17.2).

##### 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 :

- Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers » applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 et homologués par le règlement 2015/2406 (UE) le 18 décembre 2015.
- IFRS 9 « Instruments financiers » applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018,
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires issus des contrats clients » applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 et homologuée par le règlement 2016/1905 (UE) du 22 septembre 2016,
- IFRS 16 « Contrats de location » applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (non encore approuvée par l'UE).

Le Groupe n'a pas appliqué de norme ou d'amendement par anticipation. L'analyse de l'impact potentiel de ces nouvelles normes et amendements est en cours.

#### 6.2 Principes et méthodes de consolidation

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La méthode de la mise en équivalence (MEE) est appliquée par le Groupe lorsque la société consolidante exerce une influence notable sur la société, appelée entreprise associée.

L'influence notable est présumée lorsque la société consolidante détient directement ou indirectement une fraction au moins égale à 20% des droits de vote.

La liste des sociétés appartenant au périmètre de consolidation comportant les changements intervenus au cours de la période de 12 mois clôturée le 30 septembre 2016, 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 2015-2016 et 2014-2015 d'Elior Group couvrent les périodes de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> octobre 2015 au 30 septembre 2016 et du 1<sup>er</sup> octobre 2014 au 30 septembre 2015. Les filiales et participations d'Elior Group, ont, sauf exception pour des raisons réglementaires (Mexique) ou contractuelles, des exercices sociaux de 12 mois clôturés chaque 30 septembre.

Les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation dont l'exercice ne se clôt pas le 30 septembre établissent des 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 2016 et 2015 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 2016 et 2015 proviennent des cotations à la bourse de Paris :

	Au 30 septembre 2016		Au 30 septembre 2015	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
- € /US \$ :	1,1241	1,1112	1,1177	1,1491
- € /£ :	0,8661	0,7827	0,7388	0,7433
- € /MXN :	21,78	19,91	18,91	17,37
- € /CLP :	739,24	760,48	778,31	722,18

### 6.5 Immobilisations incorporelles et goodwill

#### 6.5.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition diminué des amortissements et pertes de valeur cumulés.

Les immobilisations incorporelles enregistrées à l'actif du bilan consolidé d'Elior Group concernent les éléments suivants :

– Marques

Conformément à IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les marques sont présentées en « immobilisations incorporelles ».

Ce poste est constitué par les marques exploitées par Elior Concessions sur ses concessions autoroutières, amorties sur une durée de 30 ans.

– Autres immobilisations incorporelles

Conformément aux modalités d'application d'IFRIC 12, les actifs exploités au titre de certains contrats de restauration opérés par le Groupe sont classés en actifs incorporels et amortis sur leur durée d'utilisation dans la limite de la durée des contrats opérationnels sous-jacents.

– Logiciels

Les coûts des logiciels mis en place et exploités au sein du Groupe sont immobilisés et amortis sur des durées d'utilisation comprises entre 4 et 6 ans.

Les amortissements sont comptabilisés selon la méthode linéaire.

#### 6.5.2 Goodwills

Le groupe évalue le goodwill en date d'acquisition comme la juste valeur de la contrepartie transférée plus le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle (évaluée à la juste valeur ou au prorata de l'actif net identifiable lui-même généralement évalué à la juste valeur), plus, le cas échéant, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Conformément à IFRS 3R, les ajustements de juste valeur des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire, sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du goodwill s'ils interviennent dans la période de 12 mois

à compter de la date d'acquisition et résultent de l'obtention d'informations additionnelles sur des faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

### 6.6 Test de dépréciation

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur des actifs incorporels fait l'objet d'un test de valeur dès l'apparition d'indices de pertes de valeur. Ces tests de valeur sont réalisés sur la base de la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie futurs sont établis par la direction du Groupe sur la base des plans à moyen et long terme de chaque activité (les plans à moyen et long terme sont utilisés aussi bien pour l'évaluation des marques que pour l'appréciation des autres immobilisations incorporelles ou des goodwill).

Si la valeur comptable est supérieure à la valeur déterminée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, une dépréciation correspondant à la perte de valeur ainsi déterminée est constatée sur la ligne « autres produits et charges opérationnels non courants ».

À chaque date de clôture, les valeurs comptables des actifs incorporels et corporels ainsi que des goodwill 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 goodwill 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 12 UGTs correspondant en général aux principales entités juridiques du Groupe qui opèrent des activités distinctes :

Pour la restauration collective et les services en France:

- Elior Entreprises (à laquelle s'est ajoutée la société Ansamble en 2012),
- ELRES,
- Elior Services Propreté & Santé (ESPS).

Pour la restauration collective et les services à l'international :

- Elior Italie
- Elior Iberia (Espagne & Portugal)
- Elior UK,
- Elior North America (anciennement THS USA).

Pour la restauration de concession:

- Areas Northern Europe (France, Allemagne, Belgique, Luxembourg),
- Areas Italie,
- Areas Ibéria (Espagne & Portugal),
- Areas USA,
- Areas LATAM (Mexique, Chili, 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 1,5% et 4,8% modulé selon les segments d'activité et les pays concernés,
- une stabilité ou une progression modérée dans le temps des marges d'exploitation (EBITDA) qui se situent entre 6,8% et 13,2% selon les UGT concernées.

Les flux futurs de trésorerie au-delà de cinq ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à long terme ne devant pas excéder le taux moyen de croissance à long terme du segment opérationnel d'activité.

Les flux futurs de trésorerie sont actualisés par le coût moyen pondéré des capitaux propres (WACC) du secteur d'activité du Groupe.

Le taux d'actualisation utilisé par le Groupe est un taux net d'impôt sur les sociétés appliqué à des flux de trésorerie nets d'impôt sur les sociétés.

Les principales hypothèses de taux qui ont été retenues sont les suivantes :

	Taux d'actualisation		Taux de croissance à l'infini	
	Exercice clos au 30 septembre 2016	Exercice clos au 30 septembre 2015	Exercice clos au 30 septembre 2016	Exercice clos au 30 septembre 2015
Europe (hors Espagne et Portugal) et USA	6,0% - 7,5%	6,0% - 7,0%	2,0%	2,0%
Espagne et Portugal	7,5%	7,5%	2,0%	2,0%
Amérique Centrale et Amérique Latine	7,5% - 8,5%	8,0% - 9,5%	2,0%	2,0%

Aucune dépréciation significative n'a été comptabilisée sur les exercices clos au 30 septembre 2016 et 2015.

#### *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 diminuée des amortissements et pertes de valeur cumulés. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Conformément à IAS 23R l'incorporation des coûts d'emprunt au coût des immobilisations n'est pas applicable au Groupe. Les immobilisations corporelles sont amorties de façon linéaire sur leur durée d'utilité estimée dont les principales sont :

- Constructions : de 20 à 40 ans ;
- Agencements, installations et installations techniques : de 5 à 12 ans ;
- Equipements de restauration : de 5 à 10 ans ;
- Matériel de bureau : de 4 à 5 ans ;
- Matériel informatique : de 3 à 4 ans ;
- Matériel de transport : de 4 à 5 ans ;

Les durées d'utilité et les valeurs résiduelles des actifs immobilisés sont revues lors de chaque clôture

annuelle, notamment en relation avec les échéances des contrats d'exploitation sous-jacents.

Conformément à IAS 17, les actifs détenus par le Groupe en vertu de contrats de location transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location-financement. Les actifs sont initialement comptabilisés pour un montant égal à leur juste valeur ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux. Les actifs sont ensuite amortis sur leur durée d'utilité ou la durée des contrats si celle-ci est plus courte. En contrepartie, le financement est constaté en dettes financières. Les charges de loyer sont ventilées entre le remboursement de la dette et les charges financières des emprunts.

#### **6.8 Actifs circulants (stocks et créances clients)**

##### **6.8.1 Stocks**

Les marchandises et les matières premières sont évaluées au coût ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci s'avère inférieure.

La majeure partie des stocks est évaluée au dernier prix d'achat net des remises fournisseurs du fait de la forte rotation des stocks composés essentiellement de matières périssables. Du fait de cette très forte rotation, cette méthode est compatible avec IAS 2 « Stocks » qui préconise la méthode du « premier entré - premier sorti ». Les coûts d'emprunts ne sont pas inclus dans les stocks.

##### **6.8.2 Créances clients**

Les créances clients et les autres créances sont évaluées à leur juste valeur à la comptabilisation initiale. Elles sont, le cas échéant, diminuées du montant des pertes de valeur enregistré par voie de dépréciation dans le compte de résultat. Les dépréciations comptabilisées sont spécifiques ou calculées de façon forfaitaire en utilisant les taux d'irrécouvrabilité future estimés selon des données historiques fiables propres à chaque société du périmètre.

Les bilans des sociétés de restauration de concession ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de restauration collective et Services, le nombre important et la forte dispersion des clients et de sites opérés rendent le risque de concentration du risque clients non significatif au niveau du bilan consolidé du Groupe.

## 6.9 Trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme plutôt que pour un placement ou d'autres finalités. La trésorerie comprend tous les soldes en espèces, les liquidités en cours d'encaissement, les dépôts à moins de trois mois, les OPCVM monétaires ainsi que les titres de créances négociables. Ces placements sont mobilisables ou cessibles à très court terme et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue et les comptes courants de trésorerie qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie passive pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, alors qu'ils sont classés en dettes financières courantes au bilan consolidé (voir note 11.3). 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 2016 ni au 30 septembre 2015.

## 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.

• 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

• Pour 2015

Pays concerné	France	Italie	Espagne	Allemagne
Nature de l'engagement	Indemnités de fin de carrière et médailles du travail	TFR (Indemnités de fin de carrière)	Indemnités de fin de carrière et primes de fidélité	Primes de fidélité
Taux d'actualisation			2%	
Taux de progression des salaires	2 à 2,5%	N/A	1,0% à 1,5%	N/A

Le taux d'actualisation est déterminé en référence aux taux des obligations d'entreprises de 1ère catégorie et de même durée que celle des engagements.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements. En application des dispositions d'IAS 19 révisée, les écarts actuariels au titre des indemnités de fin de carrière sont reconnus en totalité au sein des « autres éléments du résultat global ». Par ailleurs, les écarts actuariels sur les autres avantages à long terme (médailles du travail et primes de fidélité) sont comptabilisés immédiatement en compte de résultat.

### 6.13 Titres d'autocontrôle

Tous les titres d'autocontrôle détenus le cas échéant par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres. Le produit de la cession éventuelle des actions

d'autocontrôle est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de la période. Le nombre de titres d'autocontrôle détenus par Elixir Group suite à la mise en place du contrat de liquidité était de 56 844 actions Elixir Group pour une valeur de 1 158 millions d'euros au 30 septembre 2016.

### 6.14 Evaluation et comptabilisation des actifs et des passifs financiers

#### 6.14.1 Evaluation et comptabilisation des actifs financiers

Les actifs financiers comprennent les actifs financiers non courants (prêts, dépôts et cautionnements et aux créances rattachées à des participations), les créances clients et autres créances d'exploitation, les instruments dérivés, et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les actifs financiers sont comptabilisés lorsque le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction sauf pour les actifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du résultat.

A la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des catégories comptables suivantes prévues par la norme IAS 39 :

- Prêts et créances

Cette catégorie inclut les actifs financiers non courants, les créances rattachées à des participations, les autres prêts et les dépôts et cautionnements ainsi que les créances clients et les autres créances d'exploitation. Après leur comptabilisation initiale à la juste valeur, ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet d'un suivi objectif de dépréciation et si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

Les dépôts et cautionnements sont des sommes versées aux bailleurs en garantie des loyers. La valeur de ces actifs est réajustée régulièrement lors de la révision des loyers. L'effet de l'actualisation est considéré comme non significatif pour les comptes du Groupe.

- Actifs financiers à leur juste valeur en contrepartie du compte de résultat

Les actifs à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat comprennent les actifs détenus à des fins de transactions, que le Groupe a l'intention de revendre dans un avenir proche.

### 6.14.2 Evaluation et comptabilisation des passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts et dettes financières, découverts bancaires, les passifs sur acquisition de titres, les instruments dérivés et les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation.

Les passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur minorée des coûts de transaction sauf pour les passifs financiers évalués à leur juste valeur par le biais du résultat (i.e. les instruments dérivés).

A l'exception des instruments dérivés, les passifs financiers sont comptabilisés après leur comptabilisation initiale au coût amorti. Le coût amorti utilise la méthode du taux d'intérêt effectif incluant les différents frais

d'émission ainsi que les éventuelles primes de remboursement et d'émission.

### 6.15 Evaluation et comptabilisation des instruments dérivés

#### 6.15.1 Instruments de couverture de taux et de change

Conformément à IAS 39, les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur. En application d'IFRS 7, la juste valeur des instruments de dérivés de taux et de change est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Le mode de comptabilisation de la variation de juste valeur de ces instruments financiers dérivés dépend de l'existence ou non d'une relation de couverture documentée au sens de la norme IAS 39 et du type de couverture utilisée :

- en l'absence d'une relation de couverture, les variations de juste valeur des dérivés sont inscrites en compte de résultat ;
- en cas de respect des conditions de documentation d'une relation de couverture de flux de trésorerie, la variation de juste valeur du dérivé de couverture est enregistrée en autres éléments du résultat global (en contrepartie de la réserve de juste valeur) pour la part efficace et directement en compte de résultat pour la part inefficace de la variation.

#### 6.15.2 Dettes 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 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 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 Catering Group (8,8M€) et Mychef (12,5M€).

Au 30 septembre 2015, et suite à l'acquisition par Elior Group des 38,45% du capital d'Areas - dont un montant de 67,7 millions d'euros en cash et en contrepartie d'actions nouvelles émises par Elior Group - comme indiqué au paragraphe 5.2.1, le passif précédemment enregistré au bilan a été entièrement extourné, en contrepartie des capitaux propres avec un impact positif de 92,3 millions d'euros.

#### 6.16 Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net tel que défini par le Groupe est constitué des emprunts et dettes financières et de la juste valeur des instruments financiers dérivés passif, sous déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des créances financières à court terme issues de l'application d'IFRIC 12 et de la juste valeur des instruments financiers dérivés actif. Il ne comprend pas les dettes sur acquisition de titres.

#### 6.17 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services ou de marchandises liée aux activités ordinaires des filiales consolidées. Il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie attendue/reçue, net des rabais, remises et ristournes ainsi que 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 :

- 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 Concessions 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 4,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2016 (1,4 millions d'euros pour les seuls plans US au 30 septembre 2015).

#### 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, les amortissements et 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 goodwills et des autres actifs immobilisés, les coûts de restructuration non courants et significatifs, les frais encourus au titre de la restructuration de la dette du Groupe, les frais d'acquisition des filiales consolidées, et les plus et moins-value de cession d'actifs ou de participations dans des sociétés consolidées.

A compter de l'exercice clos le 30 septembre 2016, 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 et antérieurement classés en « autres produits et charges opérationnels non courants » sont désormais enregistrées au sein du résultat opérationnel courant. Le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 30 septembre 2015 présenté en comparatif a été retraité aux fins de comparabilité.

## 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 mars 2016, les critères de performance vérifiables au 30 septembre 2017 n'étant pas encore atteints au 30 septembre 2016, ces instruments ne sont donc pas pris en compte comme instruments dilutifs pour le calcul du résultat net par action dilué.

## 6.24 Information sectorielle

Au 30 septembre 2016 et 2015, 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 (contre France, Europe du Nord et Italie et Péninsule ibérique et Amériques) suite au changement d'organisation intervenu sur l'exercice en cours. Les chiffres 2015 ont été modifiés conformément à cette nouvelle classification à des fins de comparaison.

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).

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Comptes consolidés 2015-2016 et annexes

Les informations relatives au chiffre d'affaires et aux actifs sectoriels non courants sont indiquées ci-dessous :

- Pour l'exercice social 2015-2016 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
	France	International	Total	France	International	Total		
Exercice clos au 30 septembre 2016								
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>

- Pour l'exercice social 2014-2015 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
	France	International	Total	France	International	Total		
Exercice clos au 30 septembre 2015								
Chiffre d'affaires de l'activité	2 136,0	1 859,3	<b>3 995,3</b>	715,5	963,2	<b>1 678,7</b>	-	<b>5 674,1</b>
Actifs non courants	1 192,0	832,4	<b>2 024,5</b>	576,5	554,1	<b>1 130,6</b>	25,4	<b>3 180,4</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 2016, 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 et à la Réunion. Ces activités ont fait l'objet d'un reclassement dans le bilan au 30 septembre 2016.

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 recouverte par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. L'actif doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel, sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs. Il fait l'objet d'une décision de vente - le cas échéant selon

un plan existant à la clôture - et la cession est hautement probable, dans un délai de 12 mois suivant la clôture de l'exercice.

Ces actifs et activités abandonnées sont évalués et comptabilisés au montant le plus fiable entre la valeur comptable et la valeur de marché diminuée des coûts nécessaires à la réalisation de la vente et cessent d'être amortis à partir de leur classement dans cette catégorie.

Le résultat net des activités abandonnées, après élimination des opérations intragroupe, est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat. Il inclut le résultat net d'impôts de la période jusqu'à la date de leur cession, ainsi que le résultat net d'impôts de la cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentés.

Les flux de trésorerie nets de ces activités abandonnées sont également présentés dans la rubrique « incidence de la variation des taux de change et autres variations » au sein du tableau de flux de trésorerie, comprenant les flux générés par ces activités jusqu'à leur date de cession ainsi que la trésorerie hors impôts générée par leur cession, pour l'exercice en cours et les périodes comparatives présentées.

## 7. Evolution du périmètre de consolidation au cours des exercices clos le 30 septembre 2016 et 30 septembre 2015

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	100%	01/10/2015-30/09/2016
Cura	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	100%	01/10/2015-30/09/2016
ABL	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	100%	01/12/2015-30/09/2016
Preferred Meals et filiales	Etats-Unis	-	Acquisition	IG	100%	01/07/2016-30/09/2016

Les sociétés acquises ou cédées et consolidées ou déconsolidées au cours de l'exercice de 12 mois clôturé le 30 septembre 2015 sont les suivantes :

	Pays	% intérêt au 30/09/2014	Transaction	Mode de consolidation	% intérêt au 30/09/2015	Période consolidée au titre de l'acquisition/ jusqu'à la cession
NSTL	France	100%	Cession	IG	-	01/10/2014-30/06/2015
Lexington	Grande-Bretagne		Acquisition	IG	100%	01/10/2014-30/09/2015

## 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 2015-2016 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
	France	International	Total	France	International	Total		
Exercice clos au 30 septembre 2016								
<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>136,1</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>

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Comptes consolidés 2015-2016 et annexes

Pour l'exercice social 2014-2015 :

(En millions d'euros)	restauration collective et services			restauration de concession			Corporate	Total Groupe
	France	International	Total	France	International	Total		
<b>Exercice clos au 30 septembre 2015</b>								
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 136,0</b>	<b>1 859,3</b>	<b>3 995,3</b>	<b>715,5</b>	<b>963,2</b>	<b>1 678,7</b>	-	<b>5 674,1</b>
Résultat opérationnel courant incluant la quote-part de résultat des entreprises associées	144,6	78,7	223,3	51,0	44,1	95,2	(9,6)	308,8
<b>Résultat opérationnel courant en % du CA</b>	<b>6,8%</b>	<b>4,2%</b>	<b>5,6%</b>	<b>7,1%</b>	<b>4,6%</b>	<b>5,7%</b>	<b>(0,2)%</b>	<b>5,4%</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(2,9)	(4,1)	(7,0)	(0,5)	(7,3)	(7,7)	(12,6)	(27,4)
Résultat opérationnel	141,8	74,5	216,3	50,6	36,9	87,4	(22,2)	281,5
Résultat Financier								(107,0)
Impôt sur les résultats								(68,3)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle								(1,0)
<b>Part du résultat revenant au Groupe</b>								<b>107,2</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	(35,1)	(38,8)	(73,9)	(38,1)	(46,2)	(84,3)	(1,9)	(160,1)
Autres charges sans impact en trésorerie	(3,3)	(1,9)	(5,2)	0,6	(0,2)	0,4	0,1	(4,7)
<b>EBITDA comptable</b>	<b>182,9</b>	<b>119,4</b>	<b>302,3</b>	<b>88,5</b>	<b>90,5</b>	<b>179,1</b>	<b>(7,8)</b>	<b>473,6</b>

## 8.2 Chiffre d'affaires consolidé

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 %
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 2015-2016 - RFA

Comptes consolidés 2015-2016 et annexes

Pour l'exercice social 2014-2015 :

– Par activité opérationnelle et par marché clients :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2015	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2014	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
<b>Restauration collective &amp; services</b>						
Entreprises	1 861,5	32,8%	1 722,9	32,3%	138,6	8,0%
Enseignement	1 068,7	18,8%	1 049,9	19,7%	18,8	1,8%
Santé	1 065,1	18,8%	1 001,0	18,7%	64,1	6,4%
<b>Sous-total restauration collective &amp; services</b>	<b>3 995,3</b>	<b>70,4%</b>	<b>3 773,8</b>	<b>70,7%</b>	<b>221,5</b>	<b>5,9%</b>
<b>Restauration de concession</b>						
Aéroports	687,5	12,1%	623,3	11,7%	64,2	10,3%
Autoroutes	615,1	10,8%	575,4	10,8%	39,7	6,9%
Ville & loisirs	376,1	6,6%	368,3	6,9%	7,8	2,1%
<b>Sous-total restauration de concession</b>	<b>1 678,7</b>	<b>29,6%</b>	<b>1 567,0</b>	<b>29,3%</b>	<b>111,7</b>	<b>7,1%</b>
<b>Total</b>	<b>5 674,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 340,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>333,3</b>	<b>6,2%</b>

– Par zone géographique :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2015	Part du CA total en %	Exercice clos au 30 septembre 2014	Part du CA total en %	Variation / N-1	Variation en %
France	2 851,5	50,3%	2 828,8	53,0%	22,7	0,8%
Europe hors France	2 110,6	37,2%	1 933,4	36,2%	177,2	9,2%
Reste du monde	711,9	12,5%	578,6	10,8%	133,3	23,0%
<b>Total</b>	<b>5 674,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 340,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>333,3</b>	<b>6,2%</b>

### 8.3 Résultats par action

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2016	2015
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social - de base	172 448 564	165 890 821
impact de la dilution liée aux plans de stocks options et aux plans d'actions de performance	108 132	456 931
Nombre moyen pondéré d'actions de la période - dilué	172 556 696	166 347 752

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	Période de 12 mois au 30 septembre	
	2016	2015
Résultat net part du Groupe	135,3	107,2
<b>Résultat net par action - de base en €</b>	<b>0,78</b>	<b>0,65</b>
<b>Résultat net dilué par action en €</b>	<b>0,78</b>	<b>0,64</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 2016	Exercice clos au 30 septembre 2015
Charges de personnel (hors participation des salariés)	(2 617,7)	(2 531,9)
Charge de participation des salariés	(0,7)	(0,5)
Charges de personnel relatives aux plans de rémunération en actions (*)	(4,3)	(1,4)
<b>Charges de personnel</b>	<b>(2 622,8)</b>	<b>(2 533,8)</b>

(\*) Après reclassement proforma pour les comptes clos le 30 septembre 2015 (voir Note 8.17.2)

### 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 2016	Au 30 septembre 2015
Cadres et agents de maîtrise	18 185	17 569
Employés	100 805	90 310
<b>Total</b>	<b>118 990</b>	<b>107 879</b>

Ils se répartissent par zone géographique comme suit :

	Au 30 septembre 2016	Au 30 septembre 2015
France	51 737	51 809
Autres pays	67 253	56 070
<b>Total</b>	<b>118 990</b>	<b>107 879</b>

### 8.5 Charges et produits financiers

Le résultat financier des exercices clos au 30 septembre 2016 et 2015 se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice clos au 30 septembre 2016	Exercice clos au 30 septembre 2015
Charge d'intérêt sur endettement financier	(51,4)	(78,7)
Produits d'intérêt sur placements court terme	2,6	5,8
Autres charges et produits financiers (1)	(12,3)	(32,3)
Actualisation des engagements postérieurs à l'emploi	(1,9)	(1,8)
<b>Charges et produits financiers nets</b>	<b>(63,0)</b>	<b>(107,0)</b>

(1) Dont :

- Mise à la juste valeur par résultat des instruments de couverture de taux	(0,4)	(20,2)
- Résultat de cession et mouvement sur provision pour dépréciation sur titres non consolidés	(1,0)	(0,0)
- Amortissement des frais d'émission des emprunts (a)(b)	(6,3)	(16,9)
- Pénalités de remboursement anticipé du Bond Elior Finance SCA 6,5% mai 2020	(11,8)	-
- Gain / perte de change net(te)	7,2	4,8

(a) Dont 8,6 millions d'euros d'amortissement anticipé des frais d'émission d'emprunts pour l'exercice clos le 30/09/2015

(b) 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

Des instruments financiers (caps, swaps et FRA) assurent la couverture des dettes à taux variable d'Elior Group et d'Elior Participations (comme décrit à la note 8 / 16 / 2).

## 8.6 Autres produits et charges opérationnels non courants

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2016, suite à la recommandation de l'AMF sur l'arrêté des comptes 2016 (DOC-2016-09 en date du 3 novembre 2016), les dotations aux amortissements des incorporels reconnus en consolidation, notamment les listes clients enregistrées en restauration collective sont désormais reclassées au sein du résultat opérationnel courant. Les données présentées au titre de l'exercice précédent ont été reclassées et les commentaires ci-dessous tiennent compte de ce reclassement.

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 pour un total de 35,2 millions d'euros, (ii) des coûts de sorties de contrats non profitables sur les périmètres France, Italie, Espagne et USA pour un total de 9,2 millions d'euros, et (iii) 5,1 millions d'euros de frais d'acquisition

de titres et de coûts de transactions essentiellement au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Pour l'exercice de douze mois clôturé au 30 septembre 2015, les autres produits et charges opérationnels non courants nets s'élèvent à (27,4) millions d'euros. Ils incluent notamment (i) des coûts de restructuration sur le périmètre France, Italie et THS pour 13,4 millions d'euros et dans les activités de concession en Espagne pour 2,1 millions d'euros, (ii) des coûts de sortie des sites non profitables dans la péninsule ibérique et aux Etats-Unis pour 5,2 millions d'euros, (iii) la moins-value constatée pour 3,0 millions d'euros au titre des cessions d'actifs non stratégiques intervenues sur l'exercice ou à intervenir sur l'exercice suivant en restauration collective France et en concession Amérique Latine, (iv) des honoraires de conseil stratégique pour 1,6 million d'euros et (v) 1,9 million d'euros de frais d'acquisition de titres essentiellement ceux de Lexington au Royaume-Uni et de filiales de THS aux Etats-Unis.

## 8.7 Impôt sur les résultats

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2016	Exercice clos au 30 septembre 2015
Impôt exigible	(51,9)	(51,8)
Impôt différé	(21,6)	(16,5)
<b>Total</b>	<b>(73,5)</b>	<b>(68,3)</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 28,2 millions d'euros respectivement au 30 septembre 2016 et au 30 septembre 2015 (voir Note 6 / 11).

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Comptes consolidés 2015-2016 et annexes

Le rapprochement entre la charge nette d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique, pour les exercices clôturés au 30 septembre 2016 et 2015, s'analyse comme suit :

(En millions €)	Exercice clos au 30 septembre 2016		Exercice clos au 30 septembre 2015	
	Base	Impact impôts	Base	Impact impôts
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>218,3</b>		<b>174,5</b>	
Quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	(3,2)		(1,9)	
Résultat avant impôts et quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises associées	215,1		172,6	
Charge d'impôt théorique (1)		(74,1)		(59,4)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que la France		5,8		(2,1)
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		(3,7)		(6,8)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou imposables		(1,5)		-
<b>Charge nette d'impôt du Groupe</b>		<b>(73,5)</b>		<b>(68,3)</b>

(1) Le taux d'impôt normatif utilisé par le Groupe est de 34,43%.

### 8.8 Résultat net des activités abandonnées ou en cours de cession

Au 30 septembre 2016, 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 2016.

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 52,7 millions d'euros et une perte nette d'impôt de 6,3 millions d'euros.

Pour la période comparative de l'exercice précédent présentée au 30 septembre 2015, ces activités ont réalisé un chiffre d'affaires de 57,8 millions d'euros et une perte nette de 2,4 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 2016 Audité	Au 30 septembre 2015 Audité
Elior Entreprises	574,7	574,7
Autres France (Enseignement, Santé et Services)	498,7	498,7
<b>Opérations France</b>	<b>1 073,4</b>	<b>1 073,4</b>
<b>Opérations International</b>	<b>742,6</b>	<b>613,7</b>
<b>restauration collective et services</b>	<b>1 816,0</b>	<b>1 687,1</b>
Opérations France	453,6	423,0
Autres pays	86,7	86,7
<b>France, Europe du Nord et Italie</b>	<b>540,3</b>	<b>509,7</b>
<b>Péninsule ibérique et Amériques</b>	<b>185,7</b>	<b>179,2</b>
<b>restauration de concession Areas</b>	<b>726,0</b>	<b>688,9</b>
<b>Total Groupe</b>	<b>2 542,0</b>	<b>2 376,0</b>

La variation nette des goodwills constatée est relative essentiellement :

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, 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 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 sont encore en cours et ils donneront lieu à comptabilisation sur l'exercice à clore le 30 septembre 2017.

Pour l'exercice clos au 30 septembre 2015 :

- Au goodwill enregistré pour un montant de 17,1 millions d'euros au titre de l'acquisition de la société Lexington au Royaume Uni suite à la prise de contrôle à 100% effectuée le 1<sup>er</sup> octobre 2014.

### 8.10 Analyse des immobilisations incorporelles et corporelles

#### 8.10.1 Immobilisations incorporelles

(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	(0,0)	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	(0,0)	(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) Les autres variations correspondent principalement à l'entrée dans le périmètre des sociétés Starr, ABL, Cura et Preferred Meals et à l'affectation du prix d'acquisition de ces sociétés. Elles incluent également des reclassements effectués sur les actifs immobilisés, des actifs corporels vers les actifs incorporels, chez Areas USA au titre du Florida Turnpike en application de l'interprétation IFRIC 12.

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2014 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations	Au 30 septembre 2015 Audité
Droits à concession	163,6	7,0	(1,7)	7,9	176,9
Actifs exploités en concession (1)	36,3	0,0	0,0	0,6	37,0
Marques	34,3	0,2	(0,0)	4,3	38,9
Logiciels	97,1	7,4	(1,5)	4,5	107,5
Immobilisations incorporelles en cours	13,8	8,1	(0,1)	(4,2)	17,5
Autres	107,9	7,3	(0,3)	18,6	133,5
<b>Immobilisations incorporelles brutes</b>	<b>453,0</b>	<b>30,1</b>	<b>(3,6)</b>	<b>31,8</b>	<b>511,2</b>
Droits à concession	(42,0)	(7,9)	1,6	(0,9)	(49,2)
Actifs exploités en concession (1)	(36,3)	(0,1)	0,0	(0,6)	(36,9)
Marques	(11,0)	(1,1)	0,0	(0,1)	(12,2)
Logiciels	(76,0)	(9,6)	1,3	1,7	(82,6)
Autres	(27,5)	(8,9)	0,1	(0,0)	(36,3)
<b>Amortissements des immobilisations incorporelles</b>	<b>(192,8)</b>	<b>(27,5)</b>	<b>3,0</b>	<b>0,1</b>	<b>(217,2)</b>
<b>Valeur nette des immobilisations incorporelles</b>	<b>260,2</b>	<b>2,6</b>	<b>(0,6)</b>	<b>31,8</b>	<b>294,0</b>

(1) Actifs issus du retraitement des locations financières tripartites relatives aux équipements de cuisines centrales en Enseignement.



### 8.10.2 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2015 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations (1)	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>

(En millions d'euros)	Au 30 septembre 2014 Audité	Augmentation	Diminution	Autres variations (2)	Au 30 septembre 2015 Audité
Terrains	3,7	0,0	0,0	0,1	3,8
Constructions	161,7	6,3	(5,1)	0,7	163,6
Installations techniques	770,9	78,7	(41,6)	(22,5)	785,5
Autres immobilisations corporelles	493,5	50,7	(30,3)	5,7	519,6
Immobilisations corporelles en cours	14,7	19,9	(5,2)	(7,3)	22,1
Avances et acomptes sur immobilisations	2,3	1,1	(0,2)	(1,8)	1,4
<b>Immobilisations corporelles brutes</b>	<b>1 446,8</b>	<b>156,8</b>	<b>(82,4)</b>	<b>(25,2)</b>	<b>1 496,0</b>
Constructions	(93,7)	(10,2)	4,2	2,7	(97,0)
Installations techniques	(530,9)	(75,5)	41,2	24,0	(541,2)
Autres immobilisations corporelles	(323,8)	(52,9)	29,2	0,3	(347,3)
<b>Amortissements des immobilisations corporelles</b>	<b>(948,5)</b>	<b>(138,6)</b>	<b>74,6</b>	<b>26,9</b>	<b>(985,6)</b>
<b>Valeur nette des immobilisations corporelles</b>	<b>498,4</b>	<b>18,2</b>	<b>(7,8)</b>	<b>1,7</b>	<b>510,5</b>

(1) Les autres variations résultent essentiellement de l'entrée dans le périmètre des sociétés Starr, Cura, ABL et Preferred Meals au Etats-Unis et de la société Areas Restauration Services en France ainsi que des reclassements effectués sur les actifs immobilisés, des actifs corporels vers les actifs incorporels, chez Areas USA au titre du Florida Turnpike en application de IFRIC 12.

(2) Les autres variations résultent essentiellement des reclassements effectués sur les actifs immobilisés, des actifs corporels vers les actifs incorporels, chez Areas USA au titre du Florida Turnpike en application de l'interprétation IFRIC 12 ainsi que de l'impact de la variation du taux de change aux Etats-Unis et au Royaume Uni.

La valeur au 30 septembre 2016 et 2015 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 2016	Au 30 septembre 2015
Valeur brute	88,1	62,0
Amortissements	(51,0)	(43,4)
<b>Valeur nette</b>	<b>37,2</b>	<b>18,6</b>

L'augmentation des autres immobilisations corporelles relatives aux crédits baux et contrats de location financière retraités au 30 septembre 2016 par rapport à l'exercice précédent concerne pour 19,4 millions d'euros la mise en place de nouvelles modalités contractuelles d'exploitation du parc de matériel de transport des activités de restauration collective en France. Le

changement de contrat intervenu le 1<sup>er</sup> avril 2016 a entraîné la requalification des contrats précédemment opérés en location opérationnelle en location financière. L'impact de ce changement est une augmentation des dotations aux amortissements pour un montant de 1,8 millions d'euros en contrepartie d'une économie de redevances de location financière au compte de résultat.

### 8.10.3 Ventilation des immobilisations par segment opérationnel

(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
sièges, holdings et sociétés d'achats	21,4	20,5	41,9
<b>Total</b>	<b>378,8</b>	<b>574,8</b>	<b>953,6</b>

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2015
restauration collective et services	124,4	213,0	337,4
restauration de concession	158,9	282,8	441,7
sièges, holdings et sociétés d'achats	10,7	14,7	25,4
<b>Total</b>	<b>294,0</b>	<b>510,5</b>	<b>804,5</b>

### 8.10.4 Ventilation des immobilisations par zone géographique

(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>

(En millions €)	Valeur nette des immobilisations incorporelles	Valeur nette des immobilisations corporelles	Au 30 septembre 2015 Audité
France	52,5	245,0	297,5
Hors France	241,5	265,4	506,9
<b>Total</b>	<b>294,0</b>	<b>510,5</b>	<b>804,5</b>

### 8.11 Actifs financiers non courants

(En millions €)	Au 30 septembre 2016 Audité	Au 30 septembre 2015 Audité
	<b>Valeur nette comptable</b>	<b>Valeur nette comptable</b>
Titres de participation (1) (2)	33,6	21,4
Prêts	4,5	2,4
Dépôts et cautionnements versés	24,7	22,4
Créances financières	2,3	2,5
<b>Total Actifs financiers non courants</b>	<b>65,1</b>	<b>48,6</b>

(1) Au 30 septembre 2015, les titres de participation comprennent notamment les titres de la société Starr Restaurant Catering Group qui a été acquise en août 2015 et est consolidée sur l'exercice clos le 30 septembre 2016, à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2015.

(2) Au 30 septembre 2016 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, majoritairement acquis au cours de l'exercice.

## 8.12 Participations dans les entreprises associées (titres mis en équivalence)

(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	(0,0)	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>(0,0)</b>	<b>5,6</b>

(En millions €)	Valeur des titres au 30/09/2014	Dividendes versés	Résultat de la période (1)	Variation de périmètre et autres	Valeur des titres au 30/09/2015
Filiales Autoroutes (France)	0,4	(0,1)	0,1	(0,0)	0,4
N.W.L (France et International) (2)	1,4	(0,6)	1,7		2,5
Riverside Events (UK)	0,1	(0,1)	0,1		0,2
<b>Total</b>	<b>1,9</b>	<b>(0,8)</b>	<b>1,9</b>	<b>(0,0)</b>	<b>3,0</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 30/09/2016		Montant au 30/09/2015	
	Brut	Net	Brut	Net
Clients	702,4	663,3	678,3	639,6
Clients factures à établir	96,7	96,7	88,9	88,9
Fournisseurs avances & acomptes	60,1	60,1	69,5	69,5
Créances de TVA (1)	51,1	51,1	43,7	43,7
Créances sur cession d'immobilisations	1,8	1,8	4,4	4,4
Autres créances	60,0	60,0	61,1	61,1
<b>Total</b>	<b>972,1</b>	<b>933,1</b>	<b>945,9</b>	<b>907,2</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

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 :

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Comptes consolidés 2015-2016 et annexes

(En millions €)	Montant au 30/09/2016	Montant au 30/09/2015
Créances non échues	444,7	444,7
Créances échues de moins de 30 jours	104,7	91,9
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	82,8	71,0
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	13,3	15,5
Créances échues de plus de 1 an	17,8	20,2
<b>Total de créances clients nettes</b>	<b>663,3</b>	<b>643,3</b>

Le solde « clients » enregistré au bilan consolidé inclut des créances détenues par des sociétés françaises, espagnoles, italiennes et anglaises du Groupe en restauration collective qui font l'objet d'un transfert à un tiers sous forme de cessions Dailly (titrisation de créances

commerciales) ou en affacturage. Pour ce qui concerne les créances titrisées, les cessionnaires disposent d'un recours sur les créances cédées limité à une réserve de surdimensionnement.

(En millions €)	Montant au 30/09/2016	Montant au 30/09/2015
Solde non échu	298,0	276,3
Montant du dépôt de garantie	76,8	96,9
<b>Net du dépôt de garantie</b>	<b>221,2</b>	<b>179,4</b>

Le programme d'affacturage déconsolidant, mis en place au mois de juillet 2014 pour certaines créances clients détenues par les principales filiales françaises du Groupe en restauration collective représente un encours de créances cédées au 30 septembre 2016 de 23,4 millions d'euros (27,4 millions d'euros au 30 septembre 2015). Le programme prévoit un dépôt de garantie de 5% de l'encours dont le montant au bilan au 30 septembre 2016 s'élève à 1,5 millions d'euros (2,0 millions d'euros au 30 septembre 2015).

Par ailleurs, le Groupe a cédé sans recours à une banque sa créance de CICE de l'année 2015 pour un montant de 53 millions d'euros. La moins-value sur cette cession intervenue en juillet 2016 s'est élevée à 0,4 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 2016 et 2015 détaillés par type de différence temporaire, sont détaillés comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2016	Montant au 30/09/2015
Provisions pour congés payés	7,8	7,9
Autres provisions et charges non déductibles	30,6	25,6
Provisions pour retraites	34,6	31,4
Ecarts d'évaluation d'actif et de passif (1)	(63,4)	(36,7)
Activation de reports déficitaires (2)	132,0	144,0
<b>Total</b>	<b>141,6</b>	<b>172,2</b>
Impôts différés actif	216,0	222,9
Impôts différés passif	(74,3)	(50,7)
<b>Total</b>	<b>141,6</b>	<b>172,2</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 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.
- au 30 septembre 2015, 104 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 23 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 2016 ne sont pas significatifs.

### 8.14.2 Autres actifs courants

(En millions €)	Montant au 30/09/2016	Montant au 30/09/2015
Charges constatées d'avance	51,1	34,3
Créances diverses	21,0	25,1
<b>Total</b>	<b>72,1</b>	<b>59,4</b>

### 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 2016 Audité	Au 30 septembre 2015 Audité
Risques commerciaux	2,8	3,3
Provision pour litiges fiscaux et sociaux	26,5	28,7
Provision pour réorganisation	1,2	3,6
Engagements liés au personnel	11,2	11,1
Autres provisions	8,4	12,5
<b>Provisions courantes</b>	<b>50,1</b>	<b>59,2</b>
Engagements liés au personnel	113,0	101,8
Non-renouvellement des concessions	8,8	9,4
Autres provisions	17,8	13,0
<b>Provisions non courantes</b>	<b>139,5</b>	<b>124,1</b>
<b>Total</b>	<b>189,6</b>	<b>183,3</b>

Les provisions pour non renouvellement de concessions couvrent les risques de dépréciation accélérée des actifs ou de remise à niveau des immobilisations corporelles rendues au concédant.

Les provisions pour engagements liés au personnel sont ceux décrits à la note 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.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2016 au titre de ces engagements s'élève à 124,3 millions d'euros, dont un montant de 14,7 millions d'euros au titre du TFR des sociétés italiennes.

La provision totale enregistrée au bilan au 30 septembre 2015 au titre de ces engagements s'élève à 112,8 millions d'euros, dont un montant de 17,6 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 2016 Audité	Au 30 septembre 2015 Audité
Valeur des engagements à la clôture	124,3	112,8
Valeur des actifs de couverture	-	-
Provision enregistrée au bilan consolidé à la clôture	124,3	112,8
Provision courante	11,2	11,1
Provision non courante	113,0	101,8

La variation des provisions au titre des exercices ci-dessus est détaillée comme suit :

Provision au 30 septembre 2014	115,7
Coûts des services rendus sous déduction des prestations versées	(2,1)
Coût de la désactualisation financière	1,8
Autres mouvements (variation de périmètre, change et reclassements et changement de méthode)	(2,6)
Provision au 30 septembre 2015	112,8
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) (1)	13,7
Provision au 30 septembre 2016	124,3

(1) Impact du changement de taux d'actualisation et entrée de périmètre



### 8.16 Dettes financières et instruments de couvertures de taux et de change

#### 8.16.1 Détail des dettes financières

La valeur comptable et la 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 2016 Audité		Au 30 septembre 2015 Audité	
		Montant au coût amorti (2)	Montant en valeur de remboursement	Montant au coût amorti (1)	Montant en valeur de remboursement
Découverts bancaires	€	2,6	2,6	2,3	2,3
Autres dettes financières (y inclus portion courante des engagements de crédit bail)	€ / \$	8,9	8,9	121,3	121,3
<b>Sous-total des dettes financières courantes</b>		<b>11,5</b>	<b>11,5</b>	<b>123,5</b>	<b>123,5</b>
Dettes bancaires syndiquées	€ / \$	1 506,7	1 524,3	1 113,4	1 128,9
Autres dettes moyen et long terme (3) (4)	€	89,0	89,0	224,9	227,5
Titrisation de créances commerciales et affacturage	€	220,2	221,4	178,2	179,6
Autres dettes financières (y inclus engagements de crédit bail)	€	30,1	30,1	13,9	13,9
<b>Sous-total des dettes financières non courantes</b>		<b>1 846,0</b>	<b>1 864,7</b>	<b>1 530,4</b>	<b>1 550,0</b>
<b>Total dettes financières</b>		<b>1 857,4</b>	<b>1 876,2</b>	<b>1 654,0</b>	<b>1 673,5</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 19,5 millions d'euros au 30 septembre 2015. Ce montant tient compte des commissions bancaires payées lors de l'Amend & Extend de décembre 2014 et de l'amortissement accéléré suite au refinancement de la dette d'Elior North America intervenus en mai 2015.
- (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 2015, il s'agit de la dette vis à vis de la société Elior Finance & Co, suite à l'émission par cette société d'un emprunt obligataire d'un montant de 227,5 millions d'euros au taux fixe de 6,5% et à échéance en Mai 2020 dont le produit a été prêté à Elior Group aux mêmes conditions. Cette dette a été remboursée par anticipation au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016.
- (4) Au 30 septembre 2016, il s'agit de la dette de placement privé USD de 100 M\$.

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 ;

- 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%.

Les dettes consolidées d'Elior Group au 30 septembre 2015 comprennent :

Une dette syndiquée à taux variable sur base Euribor plus marge, dont l'encours au 30 septembre 2015 est :

- pour Elior Group SA,
  - une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2015 de 200,0 millions d'euros amortissable en décembre 2019 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 1,90% pour la tranche à échéance 2019 et 2,75% pour la tranche à échéance 2022. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 300,0 millions d'euros (utilisable par Elior

Participations ou par Elior Group) à taux variable Euribor plus une marge standard de 1,50% à échéance décembre 2019. En cas de non utilisation, elle fait l'objet d'une commission de confirmation qui est une fraction de cette marge. Au 30 septembre 2015, cette ligne n'était pas utilisée par Elior Group ;

- 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 THS pour un montant de 100 millions \$ au 30 septembre 2015 et amortissable en mai 2022. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US 6 mois avec une marge standard de 2,15%. S'y ajoute une ligne de crédit revolving de 250 millions \$ (utilisable par Elior Participations ou par Elior 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 2015, cette ligne n'était pas utilisée par Elior Group ;
- une dette pour un montant total de 227,5 millions d'euros au taux fixe de 6,5% et venant à échéance en Mai 2020, représentant l'emprunt obligataire émis par la société Elior Finance & Co sur la Bourse de Luxembourg en avril 2013 et qui a été prêtée par cette dernière à Elior Group aux mêmes conditions.

– pour Elior Participations SCA,

- une dette bancaire senior d'un montant total au 30 septembre 2015 de 750,0 millions d'euros amortissable en décembre 2019 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 1,90% pour la tranche à échéance 2019 et 2,75% pour la tranche à échéance 2022.
- une dette bancaire senior en \$ émise dans le cadre du SFA et tirée en mai 2015 pour 50 millions \$ (6<sup>ème</sup>

amendement) puis en juin 2015 (7<sup>ème</sup> amendement) pour 50 millions \$ lors du refinancement de la dette initial d'acquisition de THS pour un montant total de 100 millions \$ au 30 septembre 2015 et amortissable en mai 2020. Le coût de cette dette est indexé sur le taux Libor US avec une marge standard de 1,70%.

Une dette résultant du programme de titrisation de créances commerciales décrit à la note 8 / 12 ci-dessus, dont l'encours - net du dépôt de surdimensionnement d'un montant de 97,1 millions d'euros - s'élève à 179,4 millions d'euros au 30 septembre 2015. Ce programme de titrisation de créances commerciales a été mis en place à la fin de l'année 2006 pour une durée de 5 ans et reconduit jusqu'à juin 2018. Le plafond de ce programme (net de l'équivalent d'un dépôt de garantie) est de 300 millions d'euros et inclut désormais les créances des filiales espagnoles et italiennes d'Elior Group. Son coût, sur la base des encours nets, est de l'ordre de 1,5%.

L'échéancier des dettes financières du Groupe est indiqué à la note 11 / 3.

### 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 2016 et 2015.

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
du 31/12/2016 au 30/09/2019	1 000	
du 31/10/2019 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
du 01/04/2018 au 30/06/2018	100	100

(1) swaps

(2) achats de caps

Au 30/09/2015, les montants de dette couverte par les contrats qualifiés de couverture sont les suivants (hors couvertures échues au 30/06/2015 et couvrant la période allant du 30/06/2015 au 31/12/2015) :

(En millions d'euros)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes (1)	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles (2)
du 31/12/2015 au 31/12/2016	950	
du 31/12/2016 au 30/09/2018	950	
du 30/09/2018 au 30/09/2019	150	

(En millions de dollars)	Montant de dette couvert par des couvertures fermes	Montant de dette couvert par des couvertures optionnelles (2)
du 30/06/2016 au 30/06/2018		75

(1) swaps et FRAs

(2) achats de caps

Les instruments financiers dérivés (caps, FRAs et swaps de change et de taux) ont été traités conformément à la norme IAS 39. La méthodologie utilisée est explicitée dans la note 6 / 15.

Les impacts correspondants sont décrits ci-dessous :

(En millions €)	Juste valeur des dérivés Actif (Passif)	
	Montant au 30/09/2016	Montant au 30/09/2015
Instruments qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(15,5)	(2,8)
Instruments qualifiés de couverture de juste valeur		
Instruments non qualifiés	(0,3)	(17,8)
<b>Total</b>	<b>(15,8)</b>	<b>(20,6)</b>
Instruments de couverture de taux	(15,5)	(16,9)
Instruments de couverture de change	(0,3)	(3,7)
<b>Total</b>	<b>(15,8)</b>	<b>(20,6)</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 (8,3) millions d'euros au 30 septembre 2016 et de 14,1 millions d'euros au 30 septembre 2015 (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 2016 et 2015 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 2016 le capital de la société Elior Group SA, est 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

Au 30 septembre 2015 le capital de la société Elior Group SA, est de 1 723 252,44 euros divisé en 172 325 244 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune. Il a fait l'objet d'une opération d'augmentation de capital en juillet 2015 lors de l'acquisition des 38,45% du capital de la société AREAS à son minoritaire EMESA. Cette opération d'apport en nature de titres Areas a conduit à l'émission de 7 712 520 titres Elior Group. Par ailleurs, les exercices d'options de la souscription d'actions réalisés au cours de l'exercice ont conduit à l'émission de 237 188 nouvelles actions Elior Group.

## 8.17.2 Plans d'options réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

### 8.17.2.1 Plans d'options Elior Group attribués antérieurement à l'exercice clos le 30 septembre 2016 :

Date d'assemblée	Date de décision de la Gérance	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en € (1)	Nombre total d'actions pouvant être souscrites (2)
12-févr.-10	15-avr.-10	15-avr.-14	31-déc.-16	5.71	60 480
18-janv.-11	15-avr.-11	15-avr.-15	31-déc.-16	5.72	90 860
<b>Total</b>					<b>151 340</b>

<sup>(1)</sup> Les prix de souscription ont été ajustés pour tenir compte de l'opération de réduction de capital intervenue le 2 février 2012

<sup>(2)</sup> Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires

### 8.17.2.2 Plan d'options et d'actions de performance Elior Group attribués gratuitement au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016 :

Date d'assemblée	Instruments	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites	Juste valeur à l'émission en millions €
11-mars-16	Options	11-mars-18	11-mars-22	16.3	807 635	3.1
11-mars-16	Actions de performance	-	-	N/A	143 068	2.6
<b>Total</b>					<b>950 703</b>	<b>5.7</b>

Les instruments émis concernent essentiellement les membres du management Committee et du leaders Committee, hors ceux de la filiale Elior North America (voir 1.17.2.3 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.

Les plans d'options possèdent les caractéristiques suivantes :

- Le prix d'exercice est établi avec une décote de 10%
- La durée de vie des options attribuées est de 4 ans.

La juste valeur IFRS 2 des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres est estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type Black & Scholes prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Les principales hypothèses prises en compte lors de l'estimation de la juste valeur sont les suivantes :

- Durée de vie attendue de 4 ans
- Volatilité : 23%
- Taux attendu de rendement des dividendes : 2%

La juste valeur totale calculée pour les attributions de mars 2016 s'élève à 5,7 millions d'euros et la charge comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 30 septembre 2016 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) 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 2016 s'élève à 6,6 millions d'euros et la charge comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 30 septembre 2016 à ce titre est de 3,1 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 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 exerçables 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 ;

Le montant net enregistré dans les comptes consolidés au 30 septembre 2015 soit 28,7 millions d'euros recouvre notamment :

- à hauteur de 12,5 millions d'euros, la dette vis-à-vis des minoritaires de la société MyChef (intégrée globalement à 100% dans les comptes consolidés du Groupe) au titre des 11,2% du capital que le Groupe ne détient pas encore et qui sont sujets à des accords de put et call croisés avec les minoritaires exerçables à partir de 2011 ;
- à hauteur de 8,7 millions d'euros, la dette estimée vis à vis des minoritaires de la société THS USA au titre de l'option de vente qu'ils détiennent sur 5,66% du capital de la société et qui est exerçable du 31 août 2016 au 31 octobre 2016 ;
- à hauteur de 4,1 millions d'euros des compléments de prix à payer au titre de l'acquisition de la société Lexington.

### 8.19 Autres passifs courants

Les autres passifs courants se décomposent comme suit :

(En millions €)	Montant au 30/09/2016	Montant au 30/09/2015
Produits constatés d'avance	18,1	16,2
Dettes diverses	7,0	6,3
<b>Total autres passifs courants</b>	<b>25,1</b>	<b>22,5</b>



### 9. Engagements hors bilan

#### 9.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

En garantie des financements bancaires et obligataires en cours au 30 septembre 2015 d'un montant total en principal de 1 356,4 millions d'euros souscrits par Elior Group et Elior Participations, Elior Group avait consenti aux prêteurs un nantissement portant sur les actions Elior Participations et Bercy Participations qu'elle détenait, et

Elior Participations donné en nantissement les actions qu'elle détenait dans le capital de ses filiales Elior Restauration et Services et Areas Worldwide (anciennement Elior Concessions). En outre, les montants dus par Elior Participations au titre de ces financements étaient garantis par Elior Group et Bercy Participations. Suite au remboursement total anticipé de l'emprunt obligataire Elior Finance & Co 6,5% mai 2020, ces garanties ont été intégralement levées.

#### 9.2 Cautions et garanties données/reçues

(En millions €)	Montant au 30/09/2016	Montant au 30/09/2015
Cautions sur contrats commerciaux (1)	303,1	306,1
<b>Total des cautions et garanties données (2)</b>	<b>303,1</b>	<b>306,1</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 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.

Pour la durée résiduelle des contrats de location simple au 30 septembre 2015, le total des engagements donnés s'élève à 214,5 millions d'euros dont la maturité s'établit comme suit :

- moins d'un an : 72,2 millions d'euros ;
- de 1 à 5 ans : 129,2 millions d'euros ;
- plus de 5 ans : 13,1 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 84,6 millions d'euros ;
- des loyers de bureaux pour 129,9 millions d'euros.

## 10. Transactions avec les parties liées

### 10.1 Rémunérations et avantages octroyés aux dirigeants

Monsieur Philippe Salle est Président Directeur Général et mandataire social de la société Elior Group SA.

Les parties liées concernent les dirigeants ayant l'autorité et la responsabilité du contrôle et de la direction des entités du Groupe.

(En millions €)	Montant au 30/09/2016	Montant au 30/09/2015
Avantages à court terme (montant au compte de résultat)	3.9	4.9
Avantages postérieurs à l'emploi (passif au bilan)	-	-

Ces avantages incluent les jetons de présence, les rémunérations et avantages de toute nature versés (ou procurés sur la période pour les fonctions exercées) par les sociétés Elior Group SA et/ou les sociétés du Groupe Elior Group. Pour l'exercice clos le 30 septembre 2016, 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 2015, ils concernaient les membres de l'Executive Team qui était composée de 4 membres dont le Président Directeur Général du Groupe à compter de sa prise de fonction le 1<sup>er</sup> mai 2015.

Au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2015, une indemnité de rupture a été accordée au Directeur Général du Groupe et est incluse dans les montants ci-dessus pour un total de 2,3 millions d'euros (incluant une prime de non concurrence étalée sur une période de 2 ans à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015) dont un montant de 1,6 millions d'euros a été payé sur l'exercice.

### 10.2 Autres transactions avec les parties liées

Néant

## 11. Gestion des risques financiers et instruments financiers

### 11.1 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, le Mexique et les USA, représentent 22,3% (2015 : 19,2%) du chiffre d'affaires consolidé du Groupe dont 6,2% (2015 : 6,7%) pour la Grande-Bretagne et 14,5% pour les USA (2015 : 10,7%).

Les revenus et les coûts des sociétés du groupe Elior Group sont facturés et encaissés dans les monnaies locales des pays concernés. En règle générale, les sociétés du Groupe n'ont pas de créances ou de dettes

significatives en devises envers des tiers. Le Groupe ne supporte donc pas de risque de change significatif sur les transactions qu'il effectue.

Le financement externe du groupe est libellé essentiellement en euros, à l'exception de ceux mis en place lors du refinancement, à l'intérieur du SFA, des dettes d'Elior North America et d'Areas USA qui est libellée en dollars US pour 449 millions \$ au 30 septembre 2016. Le Groupe supporte donc un risque de change limité à raison de ses dettes. Les financements internes intervenant entre des sociétés de la zone euro et hors zone

euro sont d'une façon générale couverts par des contrats de swap de taux de change.

La société Elior Participations SCA a recours à des outils de couverture de change (vente à terme de devises) afin de couvrir les prêts consentis à ses filiales aux USA et au UK. L'encours correspondant de ventes à terme était de 54,9 millions £ et de 63,1 million \$ au 30 septembre 2016 et 34,1 millions £ au 30 septembre 2015.

La sensibilité du Groupe à la variation des taux de change porte principalement sur :

- la variation de la livre sterling contre l'euro : une hausse ou une baisse de 5% de la livre sterling contre l'euro par rapport au cours moyen constaté pendant l'exercice clos le 30 septembre 2016 (0,78271) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 19 millions d'euros et 0,8 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 2016 (1,1112) aurait pour effet de faire varier le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant consolidés de respectivement 43 millions d'euros et 1,5 millions d'euros.

### 11.2 Exposition au risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de fluctuation des taux d'intérêt en vertu de certaines de ses dettes dont les taux d'intérêt sont indexés sur le taux interbancaire offert européen (« EURIBOR ») et sur le LIBOR en \$, majoré d'une marge applicable.

Afin de gérer ce risque, le Groupe a conclu des contrats de swap de taux d'intérêt, des contrats de plafonnement de taux d'intérêt (CAP). Ces contrats lui permettent d'atténuer, d'une part, le risque que les taux d'intérêt variables font peser sur la juste valeur de la dette à taux fixe du Groupe ainsi que, d'autre part, l'exposition de la trésorerie à la dette à taux variable du Groupe. Le montant net des couvertures fermes mises en place ne dépasse pas le montant de la dette du Groupe pour une période donnée. Par ailleurs, les résultats des couvertures mises en place sont rattachés à la période couverte.

Les taux auxquels la dette du Groupe est couverte (contre Euribor 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.

### 11.3 Exposition au risque de liquidité

Le Groupe gère le risque de liquidité au moyen de réserves adaptées, de lignes de crédit bancaires et de lignes d'emprunt de réserve, en établissant des prévisions de flux de trésorerie et en surveillant les flux de trésorerie réels en les comparant aux prévisions, ainsi qu'en essayant d'aligner au mieux les profils d'échéances des actifs et des passifs financiers.

Le tableau ci-après présente la ventilation de l'endettement du groupe en valeur de remboursement et par échéances au 30 septembre 2015 et 2016 :

(En millions d'euros)	Devise d'émission	Au 30 septembre 2016 Audité			Au 30 septembre 2015 Audité		
		Dette courante	Échéance > 1 an et < 5 ans	Échéance > 5 ans	Dette non courante	Dette courante	Dette non courante
<b>Dettes bancaires</b>							
Emprunts moyen terme - Elior Group SA	€		168,0	82,0	250,0		200,0
Emprunts moyen terme - Elior Participations et Elior North America	€ / \$		972,3	118,0	1 090,3		839,5
Autres dettes bancaires moyen et long terme	€		0,6	184,0	184,6		0,9
<b>Sous-total dettes bancaires</b>		<b>0,0</b>	<b>1 141,0</b>	<b>384,0</b>	<b>1 525,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1 040,4</b>
<b>Autres dettes</b>							
Emprunt obligataire Elior Group (placement privé USD)	\$			89,0	89,0		89,5
Elior Finance & Co SCA - obligations senior garanties, échéance mai 2020, taux 6,5 %	€		0,0		0,0		227,5
Crédit-bail	€	(0,0)	29,1	0,0	29,1	4,2	12,6
Emprunts et dettes financières diverses (1)	€ / \$	7,0	221,4	0,4	221,7	106,5	180,0
Découverts bancaires (2)	€	2,6				2,3	
Comptes courants (2)	€	0,2				0,3	
Intérêts courus sur emprunts (2)	€	1,7				10,3	
<b>Sous-total autres dettes</b>		<b>11,5</b>	<b>250,5</b>	<b>89,3</b>	<b>339,8</b>	<b>123,5</b>	<b>509,6</b>
<b>Total dettes financières</b>		<b>11,5</b>	<b>1 391,4</b>	<b>473,3</b>	<b>1 864,7</b>	<b>123,5</b>	<b>1 550,0</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.

#### 11.4 Exposition au risque de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie à un contrat avec le Groupe manque à ses obligations contractuelles entraînant une perte financière pour le Groupe.

Les instruments financiers qui pourraient exposer le Groupe à des concentrations de risque de contrepartie sont principalement les créances sur ses clients, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les investissements et les instruments financiers dérivés. Dans l'ensemble, la valeur comptable des actifs financiers enregistrée dans les comptes consolidés annuels, nette

des dépréciations, représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit.

Le Groupe estime qu'il a une exposition très limitée aux concentrations de risque de crédit relatives aux créances clients. Les bilans des sociétés de l'activité Restauration de concession du Groupe ne contiennent pas, sauf exception, de créances sur les clients pour des montants significatifs. Concernant les sociétés de l'activité restauration collective & Services, le nombre important et la forte dispersion des clients et des sites opérés rendent les problèmes de concentration du risque clients non significatifs au niveau du bilan consolidé du Groupe.

Le Groupe conclut des contrats de couverture avec des institutions financières de premier rang et considère actuellement que le risque de manquement par ses contreparties à leurs obligations est extrêmement faible, puisque l'exposition financière de chacune de ces institutions financières est limitée.

### 11.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubriques de comptabilisation dans le bilan consolidé. Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- Niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;
- Niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- Niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

(En millions €)	Coût amorti	Niveau de juste valeur	au 30/09/2016		au 30/09/2015	
			Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
<b>Actifs financiers</b>						
Actifs financiers non courants	✓		65,1	65,1	48,6	48,6
Participations dans les entreprises associées		Niv 3	5,6	5,6	3,1	3,1
Instruments financiers dérivés		Niv 2	-	-	-	-
Clients et autres créances d'exploitation	✓		933,1	933,1	907,2	907,2
Autres actifs courants	✓		72,1	72,1	59,4	59,4
Créances financières court terme	✓		9,8	9,8	10,9	10,9
Trésorerie		Niv 1	160,6	160,6	210,4	210,4
<b>Passifs financiers</b>						
Emprunts et dettes financières	✓		1 857,4	1 857,4	1 654,0	1 654,0
Instruments financiers dérivés		Niv 2	15,8	15,8	20,6	20,6
Passifs sur acquisitions de titres		Niv 3	40,9	40,9	28,7	28,7
Fournisseurs et comptes rattachés	✓		729,7	729,7	701,0	701,0
Dettes sur immobilisations	✓		41,7	41,7	23,9	23,9

## 12. Événements postérieurs à la clôture des exercices du 30 septembre 2016

### Acquisition des sociétés MegaBite Food Services et CRCL en Inde

Elior Group a annoncé le 21 novembre 2016 avoir signé un accord pour acquérir la totalité de MegaBite Food Services ainsi qu'une participation majoritaire dans la société CRCL, ces deux sociétés étant localisées en Inde respectivement à Bangalore et à Chennai. Le chiffre d'affaires total de ces deux sociétés est de l'ordre de 27 millions d'euros en année pleine et elles seront intégrées dans les comptes du Groupe sur le deuxième trimestre de l'exercice à clore le 30 septembre 2017.

## 13. Informations diverses

### 13.1 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat de l'exercice au titre des sociétés contrôlées par intégration globale s'élève à 5,0 millions € au 30 septembre 2016. Il s'agit d'honoraires relatifs au contrôle légal des comptes pour un montant de 3,5 millions € et pour 1,5 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 0,4 million d'euros pour l'exercice 2015-2016. Par ailleurs, en application des nouvelles règles françaises d'autorisation des missions des Commissaires aux comptes, la Direction Financière du Groupe sous le contrôle du Comité d'Audit a établi une politique et mis en place les procédures applicables à l'ensemble des filiales pour l'engagement et le suivi des honoraires au titre des prestations d'audit, ainsi que de pré-approbation des autres prestations à fournir par les Commissaires aux comptes.

en K€ (exprimé en montant HT et %)	KPMG				PWC			
	2016		2015		2016		2015	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
<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>								
- Elixor	224	13%	304	20%	224	10%	238	12%
- Filiales intégrées	1 219	70%	1 102	72%	1 465	67%	1 262	63%
<b>2. Autres diligences et prestations rendus par les commissaires aux comptes ou membres de leur réseau</b>								
- Elixor	86	5%	21	1%	94	4%	107	5%
- Filiales intégrées	217	12%	106	7%	392	18%	393	20%
<b>Total</b>	<b>1 745</b>	<b>100%</b>	<b>1 534</b>	<b>100%</b>	<b>2 175</b>	<b>100%</b>	<b>2 000</b>	<b>100%</b>
- Elixor	309	18%	325	21%	318	15%	345	17%
- Filiales intégrées	1 435	82%	1 209	79%	1 857	85%	1 655	83%

#### 14. Périmètre de consolidation au 30 septembre 2016

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	MERE	Holding	IG
<b>France Métropolitaine</b>					
A l'Ancienne Douane				CONC	IG
Actair				CONC	IG
Actal		51%		CONC	IG
Ansamble		99%		COLL	IG
Ansamble Investissements				HOLD	IG
Aprest				MO	IG
Areas Management				CONC	IG
Areas Northern Europe				CONC	IG
Areas Restauration Services	EC			CONC	IG
Areas Services				CONC	IG
Arpège				COLL	IG
Bercy Participations				HOLD	IG
Bercy Services I				MO	IG
Bercy Services II				MO	IG
BSXXV				HOLD	IG
BSXXVII	EC	60%		HOLD	IG
C2L				HOLD	IG
Concessions Aéroports France				CONC/HOLD	IG
E.L.R.E.S.				COLL/HOLD	IG
ECP France				CONC	IG
EGEE Venture	EC			HOLD	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 Concessions Marketing				MO	IG
Elior Concessions Services				MO	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 Musées				CONC	IG
Elior Orly Ouest				CONC	IG
Elior Orly Sud				CONC	IG
Elior Orsay				CONC	IG
Elior RC France				HOLD	IG
Elior Roissy				CONC	IG
Elior Restauration Approvisionnements				COLL	IG



## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Comptes consolidés 2015-2016 et annexes

Nom des sociétés	% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Elior Restauration et Services			HOLD	IG
Elior Retail Gares			CONC	IG
Elior Services à la Personne			COLL	IG
Elior Services Propreté et Santé			COLL/HOLD	IG
Elior Services Supports			MO	IG
Elior Participations			HOLD	IG
Elior Trésorerie			MO	IG
Eurobar			CONC	IG
First Maintenance Company			COLL	IG
G.S.R			CONC	IG
H.R.C.			CONC/HOLD	IG
IFRC			MO	IG
L'Alsacienne de Restauration			COLL	IG
Loiretal	49%	49%	CONC	MEE
Newrest	35%	35%	CONC	MEE
Resapro			MO	IG
Restaurants et Sites			CONC/HOLD	IG
Restogen			COLL	IG
ROC France			CONC	IG
Sacores			MO	IG
SC2R			MO	IG
SCICB			COLL	IG
Services et Santé			COLL	IG
SG2P			CONC	IG
SG2S			CONC	IG
SGAR			CONC	IG
SHRHM			CONC	IG
SLRH			CONC	IG
SMR			COLL	IG
Soferest			CONC	IG
Soreno			COLL	IG
Soreset			COLL	IG
SPR			CONC	IG
SRAM	44%		CONC	IG
SRBS	40%	40%	CONC	MEE
SRHAJ			CONC	IG
SRHVMB	84%		CONC	IG
Tabapag			COLL	IG
<b>France Outre Mer</b>				
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
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>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
Seruni3n				COLL/HOLD	IG
Seruni3n Norte				COLL	IG
Seruni3n Servicios				COLL	IG
Seruni3n Vending				COLL	IG
<b>Etats-Unis d'Amérique</b>					
ABL Management	EC	77%	100%	COLL	IG
Aladdin Food Management Services		77%	100%	COLL	IG
AmeriServe		77%	100%	COLL	IG
Áreas USA inc				CONC	IG
A'Viands		77%	100%	COLL	IG
CFM		77%	100%	COLL	IG
Cura Hospitality	EC	77%	100%	COLL	IG
Food Service Inc	EC	77%	100%	COLL	IG
Fitz Vogt Acquisition		77%	100%	HOLD	IG
Fitz Vogt & Associates		77%	100%	COLL	IG
Fitz Vogt & Enterprises		77%	100%	COLL	IG
Gourmet Acquisition Holding		77%	100%	HOLD	IG
Gourmet Acquisition		77%	100%	HOLD	IG
Lindley Acquisition		77%	100%	HOLD	IG
Preferred Meals	EC	77%	100%	COLL	IG

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Comptes consolidés 2015-2016 et annexes

Nom des sociétés		% Intérêts	% Contrôle	Activité Principale	Méthode de Conso.
Starr Restaurant Catering Group	EC	77%	100%	COLL	IG
Summit Food Service		77%	100%	COLL	IG
TrustHouse Services Holding		77%	100%	HOLD	IG
TrustHouse Services Group		77%	100%	MO	IG
Valley Services		77%	100%	COLL	IG
<b>Grande-Bretagne</b>					
Azure Support Services				CONC	IG
Caterplus Services Ltd	EC	80%	100%	COLL	IG
Digby Trout Restaurants				CONC	IG
Eliance Events				CONC	IG
Eliance Restaurants				CONC	IG
Eliance UK				CONC	IG
Elior UK				COLL	IG
Elior UK Holdings				HOLD	IG
Elior UK Services				MO	IG
Hold & Co UK				CONC	IG
Le Bistro				CONC	IG
Lexington				CONC	IG
Riverside Events		50%	50%	CONC	MEE
Taylor Shaw Ltd	EC	80%	100%	COLL	IG
Waterfall Elior Ltd	EC	80%	100%	COLL/HOLD	IG
Waterfall Services Ltd	EC	80%	100%	COLL	IG
<b>Inde</b>					
Elior India				COLL	IG
<b>Italie</b>					
Elior Ristorazione		99%		COLL	IG
Elior Concessioni SRL				HOLD	IG
Elichef				HOLD	IG
Elior Servizi		99%		COLL	IG
Gemeaz		99%		COLL	IG
Meridia		50%		COLL	IG
MyChef				CONC	IG
SEA Services		60%	100%	CONC	IG
<b>Mexique</b>					
Aerocomidas				CONC	IG
Aeroboutiques de Mexico				CONC	IG
<b>Portugal</b>					
Areas Portugal				CONC	IG
Feito de Portugal				CONC	IG
Marhotel	EC			CONC	IG
Seruni3n Restaurantes Portugal				COLL	IG
Unitrato				CONC	IG
<b>Suisse</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.*

## 4.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 2015-2016 - RFA

Elior Group S.A.  
9-11, allée de l'Arche,  
92032 Paris la Défense

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Elior Group S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

La société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 6.5 et 6.6 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 6.6 de l'annexe donne une information appropriée.

Comme indiqué dans la note 6.25 de l'annexe aux comptes consolidés, ces estimations reposent sur des hypothèses qui ont par nature un caractère incertain, leur réalisation étant susceptible, de ce fait, de différer de manière significative des données prévisionnelles utilisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 20 janvier 2017

PricewaterhouseCoopers Audit,  
Anne-Laure Julienne, *Associée*,  
Eric Bertier, *Associé*

KPMG Audit IS,  
François Caubrière, *Associé*

## 4.11 COMPTES SOCIAUX ELIOR GROUP POUR L'EXERCICE CLOS LE 30 SEPTEMBRE 2016

### COMPTE DE RESULTAT

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2016	Exercice clos au 30/09/2015
<b>Produits d'exploitation</b>			
Chiffre d'affaires net	4.10.3.1	22 934	22 371
Production immobilisée		1 336	
Reprise sur amortissements et provisions, transferts de charges			
Autres produits			
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>24 270</b>	<b>22 371</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats consommés			2
Autres charges d'exploitation		15 395	12 963
Impôts et taxes		484	841
Charges de personnel		18 638	20 728
Dotations aux amortissements et provisions		115	645
<b>Total charges d'exploitation</b>		<b>34 632</b>	<b>35 179</b>
Résultat d'exploitation		(10 362)	(12 808)
Résultat financier	4.10.3.2	(19 878)	34 534
Résultat exceptionnel	4.10.3.3	(12 003)	(1)
Impôts sur les bénéfices	4.10.3.4	(39 927)	(102 592)
<b>Résultat net</b>		<b>(2 316)</b>	<b>124 317</b>

## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2016

### BILAN - ACTIF

(en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2016			Exercice clos au 30/09/2015
		Brut	Amort. Et Prov.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.10.4.1	3 398	62	3 336	2 001
	et 4.10.4.3				
Immobilisations corporelles	4.10.4.1	2 813	1 016	1 797	1 942
	et 4.10.4.3				
Immobilisations financières	4.10.4.2	1 741 200		1 741 200	1 741 200
<b>Total Actif immobilisé</b>		<b>1 747 411</b>	<b>1 078</b>	<b>1 746 333</b>	<b>1 745 143</b>
Avances et acomptes versés		35		35	1
Clients et comptes rattachés		3 008		3 008	661
Autres créances	4.10.4.4	971 137		971 137	958 688
Valeurs mobilières de placement		2 117		2 117	2 046
Disponibilités		218		218	29
Charges constatées d'avance		1 114		1 114	651
<b>Total Actif Circulant</b>		<b>977 629</b>		<b>977 629</b>	<b>962 076</b>
Ecarts de conversion actif		2 329		2 329	1 890
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>2 727 369</b>	<b>1 078</b>	<b>2 726 291</b>	<b>2 709 109</b>

### BILAN - PASSIF

en milliers d'euros)	Note	Exercice clos au 30/09/2016	Exercice clos au 30/09/2015
Capital		1 726	1 723
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 664 996	1 663 232
Réserves		173	140
Report à nouveau		330 873	261 732
Résultat de l'exercice		(2 316)	124 317
<b>Total des Capitaux Propres</b>	4.10.4.7	<b>1 995 452</b>	<b>2 051 144</b>
<b>Produits des émissions de titres participatifs</b>			
<b>Provisions pour Risques et Charges</b>	4.10.4.9	<b>3 352</b>	<b>2 913</b>
Emprunts et dettes financières		524 245	524 025
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 770	3 495
Autres dettes		197 057	125 640
<b>Total des Dettes</b>	4.10.4.10	<b>725 072</b>	<b>653 161</b>
Ecarts de conversion passif		2 415	1 892
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 726 291</b>	<b>2 709 109</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 a été transféré avec effet au 1<sup>er</sup> septembre 2016 au 9-11 allée de l'Arche, Paris La Défense cedex 92032.

Au 30 septembre 2016, Elior Group est détenue à 25,1 % par la société Bagatelle Investissement et Management « BIM » (détenue à 100% par Robert Zolade), à 5,2% par Corporacion Empresarial Emesa, S.L, à 6,6% par la Caisse de dépôt et placement du Québec, et à 63,1% 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 13 avril 2016

Le dividende de 55,1 millions d'euros portant sur les résultats de l'exercice clos le 30 septembre 2015,

correspondant à un dividende par action de 0,32€, voté par l'assemblée générale annuelle du 11 mars 2016 a été mis en paiement le 13 avril 2016.

###### 4.11.1.2.2 Remboursement anticipé du Bond Elior Group Finance & Co SCA 6,5% mai 2020

Le 9 février 2016, puis le 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 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 pour un total de 234 millions d'euros. 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.



## **4.11.2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES**

### **4.11.2.1 Principes et règles comptables**

Les comptes annuels clos au 30 septembre 2016 ont été élaborés et présentés conformément aux principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2015-2016 sont identiques à ceux de l'exercice 2014-2015. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

### **4.11.2.2 Méthodes d'évaluation**

Les principales méthodes retenues sont les suivantes:

#### **4.11.2.2.1 Immobilisations corporelles et incorporelles**

Les éléments des immobilisations corporelles et incorporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat et aux frais accessoires, hors frais d'acquisition.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant les modes linéaires, en fonction de leur durée de vie prévue :

- Logiciels : 1 à 6 ans
- Agencements et aménagements des constructions : 5 à 10 ans
- Matériel et Outillages : 5 à 7 ans
- Matériel informatique : 3 à 4 ans

#### **4.11.2.2.2 Participations et autres titres immobilisés**

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Cette valeur d'inventaire correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, appréciée par rapport à la quote-part de

capitaux propres détenus, corrigée des perspectives d'évolution des filiales concernées.

### **4.11.2.2.3 Créances**

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation individuelle qui peut conduire, le cas échéant, à la constitution d'une provision pour dépréciation lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

### **4.11.2.2.4 Opérations en devises**

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « 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 s'analyse comme suit pour l'exercice 2016 :

(en milliers d'euros)	
Charge d'impôt du Groupe	5 209
Impôts dus par les filiales intégrées bénéficiaires	(46 548)
Crédit impôt Mécénat	(30)
Divers	1 622
<b>Charge / (profit) d'intégration fiscale</b>	<b>(39 927)</b>

#### 4.11.2.4 Identité de la Société consolidante

Au 30 septembre 2016, 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.

### 4.11.3 NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

#### 4.11.3.1 Détail du chiffre d'affaires

Détail du chiffre d'affaires	France	Etranger	Montant au 30/09/16	Montant au 30/09/15
Animation du groupe et prestations de services	7 109	5 938	13 047	12 125
Refacturation de personnel	4 540		4 540	5 933
Refacturation de coûts d'assurances	3 115	289	3 404	3 157
Refacturations diverses	1 885	58	1 943	1 156
<b>TOTAL</b>	<b>16 649</b>	<b>6 285</b>	<b>22 934</b>	<b>22 371</b>

#### 4.11.3.2 Résultat financier

	Montant au 30/09/16	Montant au 30/09/15
Dividendes reçus des filiales	58	62 964
Intérêts et produits assimilés	438	889
Intérêts et charges assimilées	(20 374)	(29 319)
<b>TOTAL</b>	<b>(19 878)</b>	<b>34 534</b>

#### 4.11.3.3 Résultat exceptionnel

	Montant au 30/09/16	Montant au 30/09/15
Mise au rebut d'immobilisations	(31)	
Charges liées au refinancement de la dette financière	(11 970)	
Divers	(2)	(1)
<b>TOTAL</b>	<b>(12 003)</b>	<b>(1)</b>

#### 4.11.3.4 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Répartition	Résultat avant impôt au 30/09/16	impôt dû	Résultat net au 30/09/16	Résultat net au 30/09/15
Résultat courant	(30 241)		(30 241)	21 726
Résultat exceptionnel	(12 003)		(12 003)	(1)
Intégration Fiscale		(39 898)	39 898	102 589
Crédit impôt mécénat		(30)	30	3
<b>TOTAL</b>	<b>(42 244)</b>	<b>(39 928)</b>	<b>(2 316)</b>	<b>124 317</b>

#### 4.11.4 NOTES SUR LE BILAN

##### 4.11.4.1 Etat des immobilisations incorporelles et corporelles

Détail des postes	Montant brut au 30/09/15	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/16
Immobilisations incorporelles	2 079	1 336	17	3 398
Immobilisations corporelles	2 864		51	2 813
<b>TOTAL</b>	<b>4 943</b>	<b>1 336-</b>	<b>68-</b>	<b>6211</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. Elle incluent des frais de

développement engagés par le Groupe en 2016 dans le cadre du projet Tsubaki.

Les immobilisations corporelles correspondent à des locaux situés au 101 rue de Tolbiac - Paris 13<sup>ème</sup>.

##### 4.11.4.2 Etat des amortissements

Détail des postes	Montant au 30/09/2015	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/16
Immobilisations incorporelles	78		16	62
Immobilisations corporelles	922	115	21	1 016
<b>TOTAL</b>	<b>1 000</b>	<b>115</b>	<b>37-</b>	<b>1 078</b>

#### 4.11.4.3 Etat des immobilisations financières

Détail des postes	Montant brut au 30/09/2015	Augmentation	Diminution	Montant brut au 30/09/16
Titres de participation	1 741 183			1 741 183
Autres titres immobilisés	3			3
Dépôts	14			14
<b>TOTAL</b>	<b>1 741 200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 741 200</b>

Au 30 septembre 2016, 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 30/09/2016	à un an au plus	à plus d'un an
Autres immobilisations financières	14	2	12
Clients et comptes rattachés	3 008	3 008	
Autres créances	5 638	5 638	
Créances fiscales sur sociétés intégrées	5 840	5 840	
Groupe et associés	959 659	959 659	
Charges constatées d'avance	1 114	1 114	
<b>TOTAL</b>	<b>975 273</b>	<b>975 261</b>	<b>12</b>

#### 4.11.4.5 Produits à recevoir

Détail des postes	Montant au 30/09/16
Clients, factures à établir	2 481
<b>TOTAL</b>	<b>2 481</b>

#### 4.11.4.6 Charges constatées d'avance

Détail des postes	Montant au 30/09/16
Charges d'exploitations	1 110
Charges financières	4
<b>TOTAL</b>	<b>1 114</b>

#### 4.11.4.7 Capitaux propres

Détail des postes	Montant au 30/09/2015	Affectation Résultat 09/2015	Distribution	Augmentation de capital	Résultat au 30/09/2016	Montant au 30/09/2016
Capital	1 723			3		1 726
Primes d'émission et d'apport	1 663 232			1 765		1 664 997
Réserves	140	32				172
Report à nouveau	261 732	124 285	55 144			330 873
Résultat	124 317	(124 317)			(2 316)	(2 316)
<b>TOTAL</b>	<b>2 051 144</b>		<b>55 144</b>	<b>1 768</b>	<b>(2 316)</b>	<b>1 995 452</b>

#### 4.11.4.8 Composition du capital social

	Montant au 30/09/15	Augmentation	Réduction	Montant au 30/09/16
<b>Nombre d'actions</b>	172 325 244	309 231		172 634 475
<b>Montant</b>	1 723 253	3 092		1 726 345

Au 30 septembre 2016, le capital de la société Elior Group est de 1.726.344,75 euros divisé en 172.634.475 actions d'une valeur nominale de 0,01 € chacune.

L'augmentation de capital intervenue sur l'exercice concerne l'émission de 309 231 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 30/09/2015	Dotations	Reprises	Montant au 30/09/2016
Autres provisions pour risques et charges	530			530
Provisions pour impôts	493			493
Provisions pour perte de change	1 890	439		2 329
<b>TOTAL</b>	<b>2 913</b>	<b>439</b>	-	<b>3 352</b>
Dont dotations et reprises				
- d'exploitation				
- financières		439		
- exceptionnelles				
- impôts				

## 4.11.4.10 Montants et échéance des dettes

Détail des postes	Montant au 30/09/2016	à moins d'un an	de un à cinq ans	à plus de cinq ans
Dettes obligataires (placement privé en USD)	88 960			88 960
Dettes bancaires	435 285	1 285	168 000	266 000
Dettes financières diverses				
Fournisseurs	3 770	3 770		
Autres dettes	12 456	12 456		
Dettes fiscales sur sociétés intégrées	184 351	184 351		
Produits constatés d'avance	250	250		
<b>TOTAL</b>	<b>725 072</b>	<b>202 112</b>	<b>168 000</b>	<b>354 960</b>

Les dettes d'Elior Group au 30 septembre 2016 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 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 ;
- 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% ;
- La dette pour un montant total de 227,5 millions d'euros au taux fixe de 6,5% et venant à échéance en Mai 2020, représentant l'emprunt obligataire émis par la société Elior Finance & Co sur la Bourse de Luxembourg en avril 2013 et qui était prêtée par cette dernière à Elior Group aux mêmes conditions a fait l'objet d'un remboursement anticipé en février 2016 (50 millions €) puis en mai 2016 (177,5 millions €), voir note 1.2.2.

Montant et échéance des dettes fournisseurs	Total	>30 jours	De 31 à 44 jours	De 45 à 75 jours	De 76 à 90 jours	>90 jours
Fournisseurs hors Groupe	713	554	159			
Fournisseurs d'immobilisations	520		520			
Fournisseurs Groupe	31	31				
<b>TOTAL</b>	<b>1 264</b>	<b>585</b>	<b>679</b>			

#### 4.11.4.11 Charges à payer

Détail des postes	Montant au 30/09/16
Dettes financières, intérêts courus	1 134
Fournisseurs et comptes rattachés	3 025
Dettes fiscales et sociales	5 935
Clients, Avoirs à établir	512
<b>TOTAL</b>	<b>10 606</b>

### 4.11.5 AUTRES INFORMATIONS

#### 4.11.5.1 Entreprises liées

Détail des postes	Montant au 30/09/16
<b>ACTIF</b>	
Immobilisations financières : titres de participation	1 741 183
Clients et comptes rattachés	2 481
Comptes courants financiers	959 659
Créances fiscales	5 840
<b>Total</b>	<b>2 709 163</b>
<b>PASSIF</b>	
Fournisseurs	31
Dettes fiscales	184 351
Autres dettes	513
<b>Total</b>	<b>184 895</b>
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>	
Charges financières	
Produits financiers	416

Les entreprises liées sont les filiales du Groupe Elior consolidées par intégration globale.

#### 4.11.5.2 Engagements financiers

##### 4.11.5.2.1 Nantissements et garanties consentis au titre des financements bancaires et obligataires

En garantie des financements bancaires et obligataires en cours au 30 septembre 2015 d'un montant total en principal de 1.356,4 millions d'euros souscrits par Elior

Group et Elior Participations, Elior Group a consenti aux prêteurs un nantissement portant sur les actions Elior Participations et Bercy Participations qu'elle détenait, et Elior Participations a donné en nantissement les actions qu'elle détenait dans le capital de ses filiales Elior Restauration et Services et Areas Worldwide (anciennement Elior Concessions). En outre, les montants dus par Elior Participations au titre de ces financements sont garantis par Elior Group et Bercy Participations.



## 4 Commentaires sur l'exercice 2015-2016 - RFA

Comptes sociaux Elior Group pour l'exercice clos le 30 septembre 2016

Suite au remboursement total anticipé de l'emprunt obligataire Elior Finance & Co 6,5% mai 2020, ces garanties ont été intégralement levées.

### 4.11.5.2.2 Engagements en matière d'indemnités légales de départ en retraite

L'engagement de retraite est évalué selon la méthode actuarielle (méthode rétrospective avec salaires de fin de carrière (« Projected Unit Credit Method »), en conformité avec la recommandation de l'Ordre des Experts Comptables n° 1.23, de la recommandation n° 2003-R.01 de l'Autorité des Normes Comptables et de l'avis n°2004-05 du 25 mars 2004 de l'Autorité des Normes Comptables.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits

acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, de l'accord d'entreprise ou des droits légaux applicables et en vigueur à la date de la clôture.

Cet engagement a été calculé plus particulièrement sur la base d'un taux d'actualisation net de 2% et, pour les IFC, d'un âge de départ en retraite de 62 à 64 ans et d'un mode de départ volontaire.

La valeur des engagements au titre des indemnités de départ à la retraite calculée au 30 septembre 2016 s'élève à 881 602 euros.

### 4.11.5.2.3 Plans d'options réservés aux salariés d'Elior Group et de ses filiales

- (i) Plans d'options Elior Group attribués antérieurement à l'exercice clos le 30 septembre 2016

Date d'assemblée	Date de décision de la Gérance	Début de la période d'exercice	Fin de la période d'exercice	Prix de souscription par action en €	Nombre total d'actions pouvant être souscrites <sup>(2)</sup>
12-févr.-10	15-avr.-10	15-avr.-14	31-déc-16	5,71	60 480
18-janv.-11	15-avr.-11	15-avr.-15	31-déc-16	5,72	90 860
<b>Total</b>					<b>151 340</b>

<sup>(1)</sup> Les prix de souscription ont été ajustés pour tenir compte de l'opération de réduction de capital intervenue le 2 février 2012

<sup>(2)</sup> Ajusté pour tenir compte des départs de salariés bénéficiaires

Au cours de l'exercice, un total de 309 231 options ont été exercées.

- (ii) Plans d'options et d'actions de performance Elior Group attribués gratuitement au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2016

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 2018	11 mars 2022	16,3	807 635
11-mars-2016	Actions de performance			n.a	143 068
<b>Total</b>					<b>950 703</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.

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.

#### 4.11.5.3 Effectif moyen de l'entreprise

Effectifs	Au 30/09/2016	Au 30/09/2015
Cadres	21	25
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>25</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	8	100%	462	462				10	58
Elior Participations <sup>1</sup>	5 310	420 434	100%	1 740 721	1 740 721	959 659		25 870	245 842	

(1) Exercice du 1er octobre 2015 au 30 septembre 2016, données sociales

#### 4.11.5.5 Principaux accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Détail	Base	Effet d'impôt Allègement
Provisions	3 352	1 117
<b>Allègement nette de la dette future d'impôt</b>	<b>3 352</b>	<b>1 117</b>
<b>Déficits reportables fiscalement avant intégration</b>	<b>4 285</b>	<b>1 429</b>
<b>Déficits reportables fiscalement après intégration</b>	<b>555 049</b>	<b>185 016</b>

**4.11.5.6 Jetons de présence**

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à 432 000 €.

**4.11.5.7 Tableau des résultats des cinq derniers exercices (articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)**

DETAIL (Montant en Euros)	Exercice 1/10/2011 30/09/2012	Exercice 1/10/2012 30/09/2013	Exercice 1/10/2013 30/09/2014	Exercice 1/10/2014 30/09/2015	Exercice 1/10/2015 30/09/2016
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	1 088 204	1 088 204	1 643 706	1 723 252	1 726 345
Nombre des actions ordinaires existantes	108 820 358	108 820 358	164 370 556	172 325 244	172 634 475
Nombre des actions à dividendes prioritaires sans droit de vote	0	0	0	0	
Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice de droits de souscription	0	0	0	0	
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligation	0	0	0	0	
<b>Opérations et résultat de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	21 261 452	21 396 332	21 309 934	22 370 878	22 933 610
Résultat avant impôt, participation des salariés, dotations aux amortissements et provisions	148 203 995	-25 851 045	-68 356 619	24 260 349	-41 659 242
Impôt sur les bénéfices	-46 797 320	-50 666 041	-32 528 040	-102 592 298	-39 927 640
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	196 372 241	3 882 411	-34 543 373	124 317 351	-2 315 980
Droit des associés commandités	196 372	3 882			
Résultat distribué			32 874 111	55 144 078	72 506 480
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	1,79	0,23	-0,22	0,74	-0,01
Résultat après impôt, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	1,80	0,04	-0,21	0,72	-0,01
Dividende distribué à chaque action	0,00	0,00	0,20	0,32	0,42
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	26	25	25	25	21
Montant de la masse salariale de l'exercice	8 059 659	8 277 897	19 173 774	16 824 031	12 654 126
Montant versés au titre des avantages sociaux de l'exercice	3 213 912	3 518 448	7 107 350	3 903 951	5 983 841

## 4.12 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX 2015-2016 – RFA

**Elior Group S.A.**  
9-11, allée de l'Arche,  
92032 Paris la Défense Cedex

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 septembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Elior Group S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos

appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

La note 2.2.2 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à la valorisation des titres de participation. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et des informations fournies dans les notes de l'annexe.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 20 janvier 2017

PricewaterhouseCoopers Audit,  
Anne-Laure Julienne, *Associée*,  
Eric Bertier, *Associé*

KPMG Audit IS,  
François Caubrière, *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 Defense cedex

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

**Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale**  
**Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

- **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 par Philippe Salle), Bercy Participations (dont le président est Elior Group, représentée par Philippe Salle)

Personnes concernées : Philippe Salle (administrateur et Président-directeur général d'Elior Group, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante d'Elior Participations)

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.

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. »

### 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.

- **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)

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 l'étude précitée, 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 sorte que si cette

condition est remplie, le montant de l'indemnité de départ auquel aura droit Philippe Salle sera :

- égal à 20 % de son montant total dans le cas où M est égale à 80 % ;
- égal à 100 % de son montant total dans le cas où M est égale ou supérieure à 100 % ;
- égal à un pourcentage de son montant total compris entre 20 % et 100 % et déterminé par interpolation linéaire en application de la formule suivante :  $20 + [(100-20) \times X]$  ;

Où :  $X = (M-80) / (100-80)$

Motif justifiant de l'intérêt pour la société : « le durcissement des conditions d'obtention de l'indemnité de départ du Président-directeur général, se traduisant par la modification des conditions de performance sur la base desquelles le montant de l'indemnité est calculé répond à la nécessité de se rapprocher de la pratique du marché. »

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

#### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. FINANCEMENT

- **Conventions conclues dans le cadre de l'émission obligatoire réalisée en avril 2013, « Senior Secured Notes 2020 »**

Conseil d'administration (ou conseil de surveillance avant le 11 juin 2014) ayant autorisé la convention : 17 avril 2013

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le président du conseil de surveillance est Sofibim à la date d'autorisation), Bercy Participations (dont le président est Elior Group), Elior Finance & Co, Elior Finance S.r.l. (gérant commandité d'Elior Finance & Co), et Bercy Présidence (fusionnée-absorbée par Elior Group le 11 juin 2014)



Personnes concernées : Gilles Cojan (directeur général de Sofibim, administrateur d'Elior Group et membre du conseil de surveillance d'Elior Finance & Co), Robert Zolade (administrateur et président d'honneur d'Elior Group, membre du conseil de surveillance d'Elior Finance & Co, et président de Sofibim), James Arnell (administrateur d'Elior Group et membre du conseil de surveillance de Bercy Présidence), Olivier Dubois (président du conseil de surveillance d'Elior Participations depuis le 16 juillet 2015 et gérant d'Elior Finance S.r.l.)

Nature et objet : dans le cadre de l'émission obligations réalisée en avril 2013 par Elior Finance & Co (une société de droit luxembourgeois sans lien capitalistique avec Elior Group ou une autre société du groupe Elior) destinée à financer le tirage de la Facility H au titre du SFA, Elior Group a conclu les contrats suivants :

- le contrat intitulé « Purchase Agreement », signé par les sociétés Elior Group, Bercy Présidence, Elior Participations et Bercy Participations avec Elior Finance & Co portant sur la garantie du placement de l'emprunt de l'emprunt obligataire ;
- le contrat intitulé « Covenant Agreement », signé par les sociétés Elior Group, Bercy Présidence, Elior Participations et Bercy Participations avec Elior Finance & Co en vertu duquel Elior Group s'engage à respecter et faire respecter pour sa part et pour le compte de ses filiales les engagements de l'émetteur au titre de l'emprunt obligataire ;
- le contrat intitulé « Fee arrangement agreement » conclu avec Elior Finance & Co par lequel Elior Group s'engage à prendre en charge les coûts encourus par Elior Finance & Co au titre de l'émission de l'emprunt obligataire.

Ces trois contrats ont pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

Montant comptabilisé au cours de l'exercice écoulé : Au titre de cette convention, la Société a comptabilisé une charge de 147 204 euros sur l'exercice clos le 30 septembre 2016.

- **Quatrième amendement du 3 février 2014 au « Senior Facilities Agreement (le « SFA ») et « Intercreditor Deed » initialement conclu le 23 juin 2006, amendé le 18 juillet 2007 puis le 11 avril 2012 et le 17 avril 2013**

Conseil d'administration (ou conseil de surveillance avant le 11 juin 2014) ayant autorisé la convention : 29 janvier 2014

Entité cocontractante : Elior Participations, Bercy Participations, Elior Restauration et Services et Elior Concessions

Personnes concernées : BIM, Ori investissements, Lionel Giacomotto, James Arnell, Stéphane Etroy, Denis Metzger, Jérôme Kinas et Jacques Roux ;

Nature et objet : dans le cadre du réaménagement des financements du Groupe Elior intervenu le 3 février 2014, le conseil de surveillance du 29 janvier 2014 a autorisé un quatrième amendement au SFA.

Modalités : les principales dispositions du quatrième SFA sont les suivantes :

- réduire la marge applicable aux lignes de crédit accordées à Elior Group et Elior Participations aux termes du SFA ;
- permettre à Elior Group d'utiliser la Facility I ;
- assouplir certaines restrictions dans la mise en œuvre de cession de créances ;
- étendre la durée de validité jusqu'au 18 octobre 2015.

En garantie de ses obligations au titre de la Facility I, la Société est tenue aux termes du SFA de consentir au profit des prêteurs du Facility I un nantissement de comptes de titres financiers au crédit desquels figurent les titres d'Elior Participations (anciennement dénommée « Elior SCA ») et Bercy Participations, ces nantissemements prenant rang dans chaque cas après les nantissemements antérieurs existants déjà sur ces comptes de titre financiers.

La Facility I sera également garantie par un nantissement consenti par Elior Participations conformément aux termes du SFA sur les comptes de titres financiers au crédit desquels figurent les titres d'Elior Restauration et Services et d'Elior Concessions.

Ces garanties ont pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

Par ailleurs, une convention sur le rang et de subordination intitulée « Intercreditor Deed » avait été conclue le 23 juillet 2006 notamment entre les sociétés emprunteuses (la Société et Elior Participations) et les banques et établissements de crédits parties au SFA. Cette convention régit notamment l'ordre de priorité des paiements pouvant être effectués aux prêteurs et aux associés de la Société et a été amendée concomitamment à l'amendement du SFA.

L'« Intercreditor Deed » a pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

- **Cinquième amendement du 3 décembre 2014 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA »)**

Conseil d'administration (ou conseil de surveillance avant le 11 juin 2014) ayant autorisé la convention : 2 décembre 2014

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le président du conseil de surveillance est Sofibim à la date d'autorisation), Bercy Participations (dont le président est Elior Group)

Personnes concernées : Gilles Cojan (directeur général de Sofibim, administrateur d'Elior Group et), Robert Zolade (administrateur et président d'honneur d'Elior Group et président de Sofibim)

Nature et objet : dans le cadre du réaménagement des financements du Groupe, Elior a conclu, le 3 décembre 2014, un cinquième amendement au SFA.

Modalités : les principales dispositions du cinquième avenant au SFA sont les suivantes :

- procéder au tirage de nouvelles tranches de crédit au titre du SFA (les «Nouvelles Tranches»);
- rembourser toutes les tranches existantes du SFA à l'exception de la Facility H ;
- réduire le coût de sa dette senior ;
- étendre sa maturité jusqu'en 2019 et 2022 ;
- alléger les covenants financiers et extra financiers.

En application du SFA, Elior Group s'est portée garante des engagements pris par ses filiales directes et indirectes au titre du SFA et a nanti, au profit des prêteurs, les titres qu'elle détient dans le capital d'Elior Participations et de Bercy Participations.

Ces garanties ont pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

Par ailleurs, une convention sur le rang et de subordination intitulée « Intercreditor Deed » avait été conclue le 23 juillet 2006 notamment entre les sociétés emprunteuses (Elior Group et Elior Participations) et les banques et établissements de crédits parties au SFA. Cette convention régit notamment l'ordre de priorité des paiements pouvant être effectués aux Prêteurs et aux associés d'Elior Group et a été amendée concomitamment à l'amendement du SFA.

L'« Intercreditor Deed » a pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

## 2. REMUNERATION

- **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.

#### 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 11 mars 2016, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 28 janvier 2016.

##### 1. FINANCEMENT

#### - Sixième amendement du 28 mai 2015 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA »)

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 29 avril 2015

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le président du conseil de surveillance est Sofibim à la date d'autorisation), Bercy Participations (dont le président est Elior Group)

Personnes concernées : Gilles Cojan (directeur général de Sofibim et administrateur d'Elior Group) et Robert Zolade (administrateur et président d'honneur d'Elior Group, et président de Sofibim)

Nature et objet : afin de procéder au refinancement de la dette de THS, Elior Group a conclu, le 28 mai 2015, un sixième amendement au SFA.

Modalités : les principales dispositions du sixième amendement sont les suivantes :

- émission par Elior Group d'obligations d'un montant en principal d'environ 100 millions de dollars U.S. dans le cadre d'un placement privé souscrit par un investisseur ;
- mise en place dans le cadre du Contrat de Crédit d'une nouvelle Facility I chez Elior Participations (« Facility I4 ») d'un montant en principal de 50 millions de dollars U.S. ;

- mise en place dans le cadre du Contrat de Crédit d'une ligne de crédit revolving d'un montant en principal de 150 millions de dollars U.S. (« Revolving Facility 1 »).

En application du SFA, Elior s'est portée garante des engagements pris par ses filiales directes et indirectes au titre du SFA et a nanti, au profit des prêteurs, les titres qu'elle détient dans le capital d'Elior Participations et de Bercy Participations.

Ces garanties ont pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

Par ailleurs, une convention sur le rang et de subordination intitulée « Intercreditor Deed » avait été conclue le 23 juillet 2006 notamment entre les sociétés emprunteuses (la Société et Elior Participations) et les banques et établissements de crédits parties au SFA. Cette convention régit notamment l'ordre de priorité des paiements pouvant être effectués aux prêteurs et aux associés de la Société et a été amendée concomitamment à l'amendement du SFA.

L'« Intercreditor Deed » a pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

En application de la loi, nous vous signalons que l'autorisation préalable donnée par le conseil d'administration ne comporte pas les motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société prévus par l'article L. 225-38 du code de commerce.

#### - Septième amendement du 23 juin 2015 au « Senior Facilities Agreement » (le « SFA »)

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 28 mai 2015

Entité cocontractante : Elior Participations (dont le gérant est Bercy Participations, elle-même présidée par Elior Group, représentée par Philippe Salle), Bercy Participations (dont le président est Elior Group, représentée par Philippe Salle)

Personnes concernées : Philippe Salle (administrateur et président-directeur général d'Elior Group, elle-même présidente de Bercy Participations, elle-même gérante d'Elior Participations)

Nature et objet : dans le cadre du refinancement de la dette Areas USA et du financement des futures

acquisitions, Elior Group a conclu, le 23 juin 2015, un septième amendement au SFA.

En application du SFA, Elior Group s'est portée garante des engagements pris par ses filiales directes et indirectes au titre du SFA et a nanti, au profit des prêteurs, les titres qu'elle détient dans le capital d'Elior Participations et de Bercy Participations.

Ces garanties ont pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

Par ailleurs, une convention sur le rang et de subordination intitulée « Intercreditor Deed » avait été conclue le 23 juillet 2006 notamment entre les sociétés emprunteuses (la Société et Elior Participations) et les banques et établissements de crédits parties au SFA. Cette convention régit notamment l'ordre de priorité des paiements pouvant être effectués aux prêteurs et aux associés de la Société et a été amendée concomitamment à l'amendement du SFA.

L'« Intercreditor Deed » a pris fin le 4 mai 2016 à l'occasion du remboursement de la totalité des sommes dues au titre du « Senior Secured Notes due 2020 ».

Modalités : les principales dispositions du septième avenant au SFA sont les suivantes :

- mise en place d'une nouvelle tranche de financement chez Elior Participations (« Facility I5 ») d'un montant en principal de 50 millions de dollars U.S ;
- mise en place d'une ligne de crédit revolving d'un montant en principal de 100 millions de dollars U.S (« Revolving Facility 2 »).

En application de la loi, nous vous signalons que l'autorisation préalable donnée par le conseil d'administration ne comporte pas les motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société prévus par l'article L. 225-38 du code de commerce.

## 2. 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 2015/2016 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 2016.

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 qualitatif 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 21 décembre 2016 a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'année 2016 à 924 390 euros. La société a comptabilisé sur l'exercice la somme de 900 000 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 21 décembre 2016 a arrêté le montant de la rémunération variable long terme au titre de l'année 2016 à 2,5 millions d'euros. Dans ce cadre, la société a comptabilisé sur l'exercice la somme de 625 000 euros correspondant à la part attribuée au titre des services rendus 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 généré 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 autorisés depuis la clôture ».

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 au bénéfice de Philippe Salle, Président-directeur général de la Société**

Conseil d'administration ayant autorisé la convention : 29 avril 2015

Entité cocontractante : néant

Personne concernée : Philippe Salle (Président-directeur général)

Nature, objet et modalités : le conseil d'administration a proposé, après avis du comité des nominations et des rémunérations, le principe d'un accord de non-concurrence. La Société a conclu avec Philippe Salle un accord de non-concurrence. Aux termes dudit accord, Philippe Salle, postérieurement à la fin de ses fonctions dans la Société, a interdiction, pendant la période de deux ans qui suivra la cessation de ses fonctions de Président-directeur général de la Société :

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

En contrepartie de cet engagement de non-concurrence, Philippe Salle percevrait sur une base mensuelle à compter de la cessation de ses fonctions et pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité forfaitaire égale à 50 % de sa rémunération mensuelle fixe et variable brute de base (hors 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.

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

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

Motif justifiant de l'intérêt pour la Société : « Le conseil d'administration a autorisé cette indemnité de non-concurrence en raison notamment des informations stratégiques auxquelles il a accès au titre de ses fonctions de Président-directeur général. »

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 27 janvier 2017

KPMG Audit IS,  
François Caubrière, *Associé*

PricewaterhouseCoopers Audit,  
Anne-Laure Julienne, *Associée*,  
Eric Bertier, *Associé*

# 5

## INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL

<b>5.1 Renseignements concernant Elixir Group</b>	<b>320</b>	5.2.1 Capital social souscrit et capital social autorisé mais non émis	328
5.1.1 Objet social (article 2 des statuts)	320	5.2.3 Titres non représentatifs de capital	332
5.1.2 Exercice social (article 22 des statuts)	320	5.2.4 Autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions	332
5.1.3 Organes de direction	320	5.2.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré	333
5.1.4 Direction générale (article 18 des statuts)	324	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	333
5.1.5 Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	325	5.2.7 Historique du capital social	334
5.1.6 Modification des droits des actionnaires (article 20.6 des statuts)	325	<b>5.3 L'actionariat de la Société - RFA</b>	<b>336</b>
5.1.7 Assemblées générales (article 20 des statuts)	326	5.3.1 Droit de vote des actionnaires	340
5.1.8 Clauses statutaires ou du Règlement Intérieur susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle	326	5.3.2 Composition du conseil d'administration et actionariat de la société	340
5.1.9 Identification des actionnaires et franchissements de seuils	327	5.3.3 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	341
5.1.10 Clauses particulières régissant les modifications du capital social	327	5.3.4 Structure de contrôle	341
<b>5.2 Le capital social - RFA</b>	<b>328</b>		



## 5. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

### 5.1 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT ELIOR GROUP

Le présent chapitre décrit les statuts de la Société tels qu'ils ont été adoptés par une décision collective des associés en date du 13 mars 2014, 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. Les statuts

ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration de droit français. L'intégralité du texte des statuts est disponible sur le site internet de la Société ([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 président-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 salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou du Groupe ni salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10% du capital social ou des droits de vote de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être un client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe ;
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou le Groupe doit être débattue par le conseil et les critères ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le Document de Référence, il ne doit pas en outre :

- avoir un lien familial proche avec un dirigeant de la Société ou du Groupe ou avec un actionnaire détenant (directement ou indirectement) plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société ;
- avoir été commissaire aux comptes de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq années précédentes ;
- avoir été dirigeant de la Société ou d'une société du Groupe au cours des cinq dernières années ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;

- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la Société ou du Groupe en dehors de jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

Bien qu'étant un dirigeant, le président du conseil peut être considéré comme indépendant si la Société le justifie au regard des critères énoncés ci-dessus.

La composition du conseil d'administration est décrite dans le chapitre 3 du Document de Référence.

#### 5.1.3.3 Présidence du conseil d'administration (article 17 des statuts)

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président, nommé pour une durée qui ne peut excéder celle restant à courir de son mandat d'administrateur. Il est rééligible sans limitation.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

La limite d'âge du président du conseil d'administration est fixée à 70 ans. Ses fonctions prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après qu'il ait atteint l'âge de 70 ans.

Le président du conseil d'administration (i) organise et dirige les travaux de celui-ci, (ii) veille au bon fonctionnement des organes de la Société et (iii) s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

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.

A la date du Document de Référence, le conseil d'administration n'a pas nommé d'administrateur référent.

### **5.1.3.6 Vice-président (article 2.4 du Règlement Intérieur)**

Le conseil peut nommer un vice-président, personne morale ou physique. Il est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Il peut être révoqué à tout moment par le conseil.

Le vice-président est appelé à remplacer le président du conseil en cas d'empêchement temporaire ou de décès. En cas d'empêchement, cette suppléance vaut pour la durée de l'empêchement, en cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le vice-président a, comme le président, les pouvoirs suivants :

- le vice-président est tenu informé des événements majeurs de la vie du Groupe dans le cadre de contacts réguliers avec le directeur général ;
- le vice-président peut, afin de compléter son information, rencontrer les principaux dirigeants du Groupe et procéder à des visites de sites ; et

- le vice-président rencontre les actionnaires qui le demandent et fait remonter au conseil leurs préoccupations en matière de gouvernance.

### **5.1.3.7 Comités du conseil d'administration (article 16.4 des statuts et article 4 du Règlement Intérieur)**

Le conseil d'administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous la responsabilité du conseil d'administration, sont fixées par 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 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.

#### 5.1.3.9 Rémunération des membres du conseil d'administration (article 15 des statuts et article 3.5 du Règlement Intérieur)

Le conseil d'administration effectue une répartition des jetons de présence entre les administrateurs sur proposition du comité des nominations et des

rémunérations, sur la base du montant global des jetons de présence alloué par l'assemblée générale. Cette répartition tient compte de la participation effective des administrateurs au conseil d'administration et de leur participation aux comités spécialisés du conseil.

L'exercice de missions particulières telle que celle d'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

### 5.1.4 DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 18 DES STATUTS)

#### 5.1.4.1 Nomination du directeur général

La direction générale de la Société est exercée soit par le président du conseil d'administration, il prend alors le titre de président-directeur général, soit par une autre personne physique, nommée par le conseil d'administration parmi ses membres ou en dehors de ceux-ci et portant le titre de directeur général.

Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale à tout moment et, au moins à chaque expiration du mandat du directeur général ou du mandat du président du conseil d'administration lorsque celui-ci assume également la direction générale de la Société.

La durée du mandat du directeur général ou des directeurs généraux délégués est déterminée lors de 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 président-directeur général »).

Le directeur général ou les directeurs généraux délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission, avec ou sans faculté de substitution, sous réserve des limitations prévues par la loi. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

### 5.1.4.3 Directeurs généraux délégués (article 18 des statuts)

Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques en qualité de directeur général délégué. Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

La limite d'âge des directeurs généraux délégués est fixée à 70 ans. Les fonctions de directeur général délégué prennent fin au plus tard à l'issue de la première séance du conseil d'administration tenue après que le directeur général délégué concerné ait atteint l'âge de 70 ans.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués. Les directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le directeur général.

A la date du Document de Référence, la Société n'a pas procédé à la nomination d'un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

## 5.1.5 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉES AUX ACTIONS

### 5.1.5.1 Forme des actions (article 9 des statuts)

Les actions entièrement libérées revêtent la forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

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.

### 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.

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.

### 5.1.5.3 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.

### 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.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

### 5.1.5.5 Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreint le droit de vote attaché aux actions.

## 5.1.6 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES (ARTICLE 20.6 DES STATUTS)

Les droits des actionnaires tels que figurant dans les statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un

regroupement d'actions régulièrement effectué, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires.

### **5.1.7 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 20 DES STATUTS)**

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais prévus par la loi, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

#### **5.1.7.1 Accès et vote aux assemblées générales**

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire.

Sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément à la réglementation en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte.

#### **5.1.7.2 Tenue des assemblées générales**

L'ordre du jour de l'assemblée figure sur les avis et lettres de convocation ; il est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'assemblée ne peut délibérer que sur les questions figurant à son ordre du jour ; néanmoins, elle peut, en

toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital prévue par la loi, et agissant dans les conditions et délais légaux, ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions.

À chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence ou en cas de carence, par le membre du conseil spécialement délégué à cet effet par le conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les membres du bureau ont pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de contrôler les votes émis, d'en assurer la régularité et de veiller à l'établissement du procès-verbal.

Les procès-verbaux d'assemblée sont dressés et leurs copies ou extraits sont certifiés et délivrés conformément à la réglementation en vigueur.

### **5.1.8 CLAUSES STATUTAIRES OU DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE SUR LA SURVENANCE D'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE**

Aucune stipulation des statuts ou du Règlement Intérieur ne peut avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

## 5.1.9 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

### 5.1.9.1 Procédure d'identification des actionnaires (article 13 des statuts)

La Société se tient informée de la composition de son actionnariat dans les conditions prévues par la loi.

À ce titre, la Société peut demander à tout moment au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions attachées à ces titres.

### 5.1.9.2 Franchissements de seuils (article 14 des statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L. 233-10 et suivants du code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de

réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 1% du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi. Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils statutaires susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des titres assimilés aux actions possédées telles que définies par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du code de commerce.

L'actionnaire devra fournir un certain nombre d'informations dans cette déclaration.

En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

Le détail des franchissements de seuils qui ont été déclarés au cours de l'exercice écoulé figure à la section 5.3 du Document de Référence.

## 5.1.10 CLAUSES PARTICULIÈRES RÉGISSANT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL SOCIAL

Il n'existe aucune stipulation particulière dans les Statuts de la Société régissant les modifications de son capital social. L'article 7 des statuts prévoit uniquement que le

capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi et les statuts.



### 5.2 LE CAPITAL SOCIAL - RFA

#### 5.2.1 CAPITAL SOCIAL SOUSCRIT ET CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Au 31 décembre 2016, 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 2015-2016, ainsi qu'à la date du Document de Référence.

Résolution et assemblée générale (« AG »)	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Utilisation au cours de l'exercice
14 <sup>e</sup> AG du 11.03.16	<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>Nombre maximum d'actions</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> : 430 millions d'euros	Voir le paragraphe 5.2.4 « autocontrôle, auto-détention et acquisition par la Société de ses propres actions »
10 <sup>e</sup> AG du 10.03.15	<b>Autorisation</b> : émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public <sup>1 2</sup> <b>Durée</b> : 26 mois <b>Montant nominal maximum</b> : 300 000 euros <b>Montant nominal maximum de titres de créance</b> : 400 millions d'euros	Aucune
18 <sup>e</sup> AG du 11.03.16	<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>3</sup> <b>Durée</b> : 18 mois <b>Montant total nominal</b> : 430 000 euros <b>Montant nominal maximum de titres de créance</b> : 750 millions d'euros	Aucune
12 <sup>e</sup> AG du 10.03.15	<b>Autorisation</b> : émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du code monétaire et financier avec suppression du droit préférentiel de souscription <sup>1 2</sup> <b>Durée</b> : 26 mois <b>Montant total nominal</b> : 200 000 euros <b>Montant nominal maximum des titres de créance</b> : 200 millions d'euros	Aucune

Résolution et assemblée générale (« AG »)	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Utilisation au cours de l'exercice
13 <sup>e</sup> AG du 10.03.15	<p><b>Autorisation</b> : augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-135-1 du code de commerce, décidée dans le cadre des 10<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions de l'assemblée générale du 10 mars 2015 (option de surallocation)<sup>1</sup></p> <p><b>Durée</b> : 26 mois</p> <p><b>Plafond de la surallocation</b> : dans la limite de 15 % de l'émission initiale</p> <p><b>Montant nominal maximum</b> : même prix que celui retenu pour l'émission initiale - le montant nominal de l'augmentation de capital décidée en application de de la présente autorisation s'impute sur les plafonds précisés ci-dessus, pour les augmentations de capital décidées dans le cadre des 10<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions de l'assemblée générale du 10 mars 2015</p>	Aucune
21 <sup>e</sup> AG du 11.03.16	<p><b>Autorisation</b> : émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre public d'échange<sup>3</sup></p> <p><b>Durée</b> : 18 mois</p> <p><b>Plafond</b> : dans la limite de 10 % du capital</p>	Aucune
22 <sup>e</sup> AG du 11.03.16	<p><b>Autorisation</b> : augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres</p> <p><b>Durée</b> : 18 mois</p> <p><b>Montant maximum de l'augmentation de capital prime d'émission incluse</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</p>	Aucune
25 <sup>e</sup> AG du 11.03.16	<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>	Voir le paragraphe 5.2.4.2 « Autres titres donnant accès au capital »
26 <sup>e</sup> AG du 11.03.16	<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>	Voir le paragraphe 5.2.4.2 « Autres titres donnant accès au capital »

## 5 Informations sur la Société et son capital

Le capital social - RFA

Résolution et assemblée générale (« AG »)	Description de la délégation donnée au conseil d'administration	Utilisation au cours de l'exercice
27 <sup>e</sup> AG du 11.03.16	<b>Autorisation</b> : réduction du capital par annulation d'actions <b>Durée</b> : 18 mois <b>Nombre maximum d'actions rachetées</b> : 10 % du capital de la Société au jour de l'autorisation	Aucune

- (1) *Le montant nominal maximal des augmentations de capital, immédiates ou à terme, réalisées en vertu de ces délégations étant fixé à 500 000 euros et le montant nominal maximum des émissions de titres de créance, immédiates ou à terme étant fixé, quant à lui, à 400 millions euros (résolution n°18 de l'assemblée générale du 10 mars 2015).*
- (2) *Le conseil d'administration est autorisé, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, et dans la limite de 10 % du capital social par an appréciée à la date d'émission, à déroger aux règles de fixation du prix d'émission des actions définies auxdites résolutions en appliquant une décote, pouvant atteindre 5 %, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital (résolution n° 14 de l'assemblée générale du 10 mars 2015).*
- (3) *Le montant nominal maximal des augmentations de capital, immédiates ou à terme, réalisées en vertu de ces délégations étant fixé à 514 000 euros et le montant nominal maximum des émissions de titres de créance, immédiates ou à terme étant fixé, quant à lui, à 900 millions euros (résolution n°24 de l'assemblée générale du 11 mars 2016).*

Le tableau ci-dessous présente les délégations qui seront soumises au vote des actionnaires lors de l'assemblée du 10 mars 2017 et qui priveront d'effet et remplaceront, si celles-ci sont approuvées par les actionnaires, les délégations en vigueur actuellement :

Résolution	Description de la délégation donnée au conseil d'administration
9 <sup>e</sup>	<p><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</p>
10 <sup>e</sup>	<p><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  <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</p>
11 <sup>e</sup>	<p><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</p>
12 <sup>e</sup>	<p><b>Autorisation</b> : émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors offre public d'échange  <b>Durée</b> : 26 mois  <b>Plafond</b> : dans la limite de 10 % du capital / 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</p>
13 <sup>e</sup>	<p><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  <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</p>
14 <sup>e</sup>	<p><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</p>

### 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 11 mars 2016, 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 L225-209 du code de commerce, pour un montant maximal, net de frais, de 430 millions d'euros et pour un nombre maximal d'actions égal à 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société. Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 25 euros (hors frais d'acquisition). Cette autorisation a mis fin à la précédente autorisation, de même nature, conférée au conseil d'administration, en date du 10 mars 2015.

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée, à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, hors période d'offre publique, et par tous moyens, en vue de :

- leur annulation ; ou
- leur conservation pour la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, conformément aux pratiques de marché reconnues par la réglementation applicable et dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société ; ou
- leur remise à la suite de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- la mise en œuvre (i) de plan d'options d'achat d'actions ou (ii) de plan d'attribution gratuite d'actions, ou (iii) d'opération d'actionnariat salarié réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, réalisée dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du code du travail par cession des actions acquises préalablement par la Société dans le cadre d'une telle résolution, ou prévoyant une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, ou (iv) d'allocation d'actions au profit des salariés et/ou

dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés qui lui sont liées, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ; ou

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ; ou
- plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la loi ou la réglementation en vigueur ou par l'AMF.

#### Mises en œuvre de la délégation

Par décision en date du 11 mars 2016, 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 un prestataire de service investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF, confié à la banque Rothschild & Cie. Les moyens affectés au contrat étaient de deux millions d'euros et le prix unitaire maximum d'achat par action (hors frais et commissions) s'est élevé à 18 euros. Le 1<sup>er</sup> juin 2016, la Société a confié à Natixis la mise en œuvre d'un contrat de liquidité, pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, portant sur ses actions ordinaires, pour un montant maximum de trois millions d'euros affectés au compte de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'AMF par décision du 8 mars 2011. Ce contrat s'est substitué à celui conclu avec Rothschild & Cie.

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 183 de ses propres actions.

#### 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 du 15 avril 2010, du 15 avril 2011 et du 11 mars 2016, décrits à la section 3.1.5.2 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**

À la suite de la prise de contrôle de THS (devenue Elior North America) par le Groupe en avril 2013, certains managers de cette entité sont bénéficiaires d'une option de vente leur permettant de céder en une seule fois à Elior Group un tiers des titres qu'ils détiennent.

Cette option de vente, a été résiliée par avenant conclu en date du 7 décembre 2015.

### 5.2.7 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

24/07/2015	Augmentation de capital en vue de rémunérer Emesa	0,01	134 979 075	1 722 891,64	172 289 164
30/09/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	206 249,10	1 723 252,44	172 325 244
31/12/2015	Exercice d'options de souscription	0,01	165 151,40	1 723 541,44	172 354 144
31/03/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	288 440,60	1 724 046,14	172 404 614
30/06/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	589 972,80	1 725 077,94	172 507 794
30/09/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	724 315,81	1 726 344,75	172 634 475
31/12/2016	Exercice d'options de souscription	0,01	613 311,00	1 727 417,85	172 741 785

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, Noveliior et Bercy Présidence, absorbées par la Société ;
- l'augmentation du capital social par offre au public avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit du public, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris, décidée par le gérant de la Société le 26 mai 2014 sur délégation de compétence conférée par l'assemblée générale, et dont les modalités ont été arrêtées par le gérant le 10 juin 2014 ;
- l'augmentation de capital réservée par l'émission de 90 958 actions nouvelles avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de bénéficiaires dont les modalités ont été décidées par le gérant en date du 10 juin 2014 au titre d'une délégation de compétence conférée par l'assemblée générale le 10 juin 2014 ;
- 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.



## 5.3 L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ - RFA

Au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2016, l'actionnariat de la Société s'établit comme suit :

Actionnaires	au 31 décembre 2015			au 31 décembre 2016		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Charterhouse Poppy II <sup>(1)</sup>	18 518 581	10,7 %	10,7 %	0	0,0 %	0,0 %
Charterhouse Poppy IV <sup>(1)</sup>	8 452 753	4,9 %	4,9 %	0	0,0 %	0,0 %
Charterhouse Poppy VI <sup>(1)</sup>	3 360 492	1,9 %	1,9 %	0	0,0 %	0,0 %
BIM <sup>(2)</sup>	41 350 965	24,0 %	24,0 %	43 402 965	25,13 %	25,13 %
Emesa	9 001 000	5,2 %	5,2 %	13 087 800	7,58 %	7,58 %
CDPQ	0	0,0 %	0,0 %	11 299 435	6,54 %	6,54 %
Flottant	91 669 170	53,3 %	53,3 %	104 951 402	60,75 %	60,75 %
Actions auto détenues	183	0,0 %	<i>non applicable</i>	183	0,0 %	<i>non applicable</i>
<b>TOTAL</b>	<b>172 354 144</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>172 741 785</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Entités contrôlées par Charterhouse Capital Partners LLP.

(2) Entité contrôlée par Robert Zolade.

Les sociétés Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI d'une part, la Société de Restauration 2 et la Société de Restauration 4 d'autre part, ont déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015 de concert à la baisse les seuils de 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la Société. Ces franchissements de seuils résultent d'une cession d'actions Elixir Group hors marché, entraînant la fin de l'action de concert existant préalablement entre ces sociétés.

Au cours de l'exercice écoulé et jusqu'au 31 décembre 2016 :

- GLG Partners LP a déclaré le 9 octobre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,23 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI, la Société de Restauration 2 et la Société de Restauration 4 ont déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, les seuils légaux et statutaires de 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la Société, résultant d'une cession d'actions de la Société hors marché, entraînant la fin de l'action de concert existante ;
- Charterhouse Poppy II a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire de 11 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 10,75 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy IV a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire et légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 4,91 % des actions et des droits de vote de la Société ;

- Charterhouse Poppy VI a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,95 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Société de Restauration 2 a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,74 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Société de Restauration 4 a déclaré avoir franchi le 9 octobre 2015, à la baisse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,47 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré le 12 octobre 2015 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 21 %, 22 %, 23 % et 24 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 24,001 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré le 12 octobre 2015 avoir franchi, à la hausse, du fait de l'assimilation des actions sous-jacentes d'un contrat d'échanges sur actions, les seuils statutaires de 26 %, 27 %, 28 %, 29 %, 30 %, 31 % et 32 % et le seuil légal de 30 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi, potentiellement, 32,62 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 13 octobre 2015 avoir franchi directement, à la hausse, les seuils statutaires de 6 %, 7 % et 8 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 8,62 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré le 13 octobre 2015 avoir franchi indirectement, à la hausse, les seuils statutaires de 6 %, 7 % et 8 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 8,62 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- GLG Partners LP a déclaré le 2 novembre 2015 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,89 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré le 4 novembre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,03 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 23 novembre 2015 avoir franchi directement, à la baisse, les seuils statutaires de 8 %, 7 %, 6 %, 5 %, 4 % et 3 % et le seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,37 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole SA a déclaré le 23 novembre 2015 avoir franchi indirectement, à la baisse, les seuils statutaires de 8 %, 7 %, 6 %, 5 %, 4 % et 3 % et le seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,37 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré le 24 novembre 2015 avoir franchi, à la baisse, les seuils statutaires de 32 %, 31 %, 30 %, 29 %, 28 % et 27 % et le seuil légal de 30 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 26,36 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré avoir franchi, le 25 novembre 2015, à la hausse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,03 % des actions et des droits de la Société ;
- Marshal Wace LLP a déclaré détenir au 11 décembre 2015, 2,62 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Investment Partners S.A a déclaré le 15 décembre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital de la Société, détenant ainsi 1,0068 % des actions et 0,94 % des droits de vote de la Société ;
- Covea Finance a déclaré le 17 décembre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,87 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- AXA Investment Managers a déclaré le 31 décembre 2015 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,03 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BNP Paribas Investment Partners S.A a déclaré le 12 janvier 2016 détenir 1,08 % des actions de la Société et avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,01 % des droits de vote de la Société ;

## 5 Informations sur la Société et son capital

### L'actionnariat de la Société - RFA

- Massachusetts Financial Services Company a déclaré le 15 janvier 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,10 % des actions et des droits de votes de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré le 15 janvier 2016 détenir 2,40 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- GLG Partners LLP a déclaré le 15 janvier 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,51 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI ont déclaré le 18 janvier 2016 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire et légal de 15 % du capital et des droits de vote, détenant ainsi 10,64 % des actions et des droits de vote de la Société<sup>39</sup> ;
- BIM a déclaré le 4 février 2016 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 27 % et 28 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 28,48 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Marshal Wace LLP a déclaré le 1<sup>er</sup> mars 2016 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 ;
- La Caisse de Dépôt et Placement du Québec a déclaré le 2 mars 2016 avoir franchi, à la hausse, les seuils statutaires de 1 %, 2 %, 3 %, 4 %, 5 % et 6 % et le seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 6,55 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BlackRock Inc. a déclaré le 7 mars 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil légal et statutaire de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 5,52 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV et Charterhouse Poppy VI ont déclaré avoir franchi, à la baisse, le 2 mars 2016, les seuils légaux et statutaires de 10 % et de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, ne détenant plus ainsi que 2 000 actions et droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré avoir franchi, à la baisse, le 15 mars 2016, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,94 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Allianz Global Investors GmbH a déclaré avoir franchi, à la hausse, le 16 mars 2016 le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,26 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré le 18 mars 2016, détenir 0,66 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- La Financière de l'Echiquier a déclaré avoir franchi, à la baisse, le 17 mars 2016 le seuil statutaire de 3 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 2,99 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Ameriprise Financial Group a déclaré avoir franchi, à la hausse, le 17 mars 2016 le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,23 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Baring Asset Management Limited a déclaré avoir franchi le 31 mars 2016, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,038 % des actions et 1,033 % des droits de vote de la Société ;
- Marshal Wace LLP a déclaré avoir franchi, à la hausse, le 19 avril 2016 le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,30 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Marshall Wace LLP a déclaré détenir au 25 avril 2016, 1,01 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- BIM a déclaré le 28 avril 2016 avoir franchi, à la baisse, les seuils statutaires de 28 %, 27 % et 26 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 25,18 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré le 29 avril 2016 avoir franchi directement, à la baisse les seuils statutaires de 2 % et 1 % du capital et des droits de vote de la Société, ne détenant plus de participation dans la Société ;

<sup>39</sup> Le 18 janvier 2016, Charterhouse Poppy II détient 6,49 % du capital de la Société, Charterhouse Poppy IV 2,96 %

du capital de la Société et Charterhouse Poppy VI 1,18 % du capital de la Société

- Crédit Agricole SA a déclaré le 29 avril 2016 avoir franchi indirectement, à la baisse, les seuils statutaires de 2 % et de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, ne détenant plus de participations dans la Société ;
- GIC Private Limited a déclaré avoir franchi le 26 mai 2016, à la hausse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,0044 % des actions et 1,0045 % des droits de vote de la Société ;
- Amundi a déclaré le 30 mai 2016 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,68% des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 13 juin 2016, à la baisse, le seuil statutaire de 2 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,99 % des actions de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 24 juin 2016, 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 ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 31 août 2016, 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 ;
- GLG Partners LP a déclaré le 5 septembre 2016 avoir franchi, à la baisse, le seuil statutaire de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 0,5 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Select Equity Group, L.P. a déclaré le 15 septembre 2016 avoir franchi, à la hausse, le seuil de 1 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant ainsi 1,012 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Sycomore Asset Management a déclaré avoir franchi le 11 octobre 2016, 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 a déclaré avoir franchi le 12 octobre 2016, directement, à la hausse, le seuil légal et 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 S.A. a déclaré avoir franchi le 12 octobre 2016, indirectement, à la hausse, le seuil légal et statutaire de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, détenant 5,01 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Crédit Agricole Corporate and Investment Bank a déclaré avoir franchi le 13 octobre 2016, directement, à la baisse, le seuil légal et statutaire de 5 % du capital et des droits de vote, détenant ainsi 4,77 % des actions et des droits de vote ;
- Crédit Agricole S.A. a déclaré avoir franchi le 13 octobre 2016, indirectement, à la baisse, le seuil légal et statutaire de 5 % du capital et des droits de vote, détenant ainsi 4,77 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- FIL Limited of Pembroke Hall 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, détenant ainsi 2,42 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Emesa Corporacion Empresarial, S.L. 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, détenant ainsi 7,58 % des actions et des droits de vote de la Société ;
- Citigroup Global Markets Limited a déclaré le 21 décembre 2016, avoir franchi du fait de la prise en compte d'instruments financiers dérivés, à la hausse, les seuils statutaires de 1 % et 2 % du capital et des droits de vote, détenant ainsi 2,15 % des actions et des droits de vote de la Société.
- Citigroup Global Markets Limited a déclaré le 23 décembre 2016, détenir, du fait de la prise en compte d'instruments financiers dérivés 2,56 % des actions et des droits de vote de la Société.

A la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice.

#### 5.3.1 DROIT DE VOTE DES ACTIONNAIRES

Chaque action de la Société donne droit à un droit de vote, les Statuts de la Société ayant écarté la mise en place de droits de vote double.

Au 31 décembre 2016, 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 172 739 483 (concernant la mise en place du programme de rachat d'actions se reporter à la section 5.2.4.1).

#### 5.3.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

Les entités Charterhouse, Chequers, BIM et Sofibim s'étaient engagées - tant qu'elles détiendraient collectivement plus de 50 % du capital et des droits de vote de la Société - à ce que :

- a) BIM et Sofibim demeurent membres du conseil d'administration de la Société, tant que ces dernières détiendraient collectivement, directement ou indirectement, au moins 10 % du capital social de la Société ;
- b) Société de Restauration 2, Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV, Monsieur James Arnell (ou toute personne nommée pour le remplacer sur proposition des entités Charterhouse), demeurent membres du conseil d'administration de la Société tant que les entités Charterhouse et les entités Chequers détiendraient collectivement, directement ou indirectement, au moins 30 % du capital de la Société.

L'engagement qui précède était souscrit pour une durée de quatre ans correspondant au premier mandat des membres du conseil d'administration de la Société (soit jusqu'en 2018).

Puisque les entités ci-dessus détiennent depuis le 9 octobre 2015 collectivement moins de 50 % (ou moins des seuils individuels visés ci-dessus), les engagements ci-dessus sont devenus inapplicables.

Consécutivement à la sortie du capital des structures d'investissement gérées par Charterhouse Capital

Partners et Chequers Partenaires, ainsi qu'à l'entrée de deux nouveaux actionnaires au capital de la Société, à savoir la société Emesa Corporacion Empresarial, S.L. et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), la composition du conseil d'administration a évolué :

- James Arnell et Charterhouse Poppy IV ont démissionné le 23 février 2016, Charterhouse Poppy II, le 29 février 2016, et Société de Restauration 2, le 11 mars 2016 ;
- Emesa Corporacion Empresarial, S.L., Servinvest et Anne Busquet ont été nommés par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société, en date du 11 mars 2016, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale mixte appelée à statuer, notamment, sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2019 ;
- La Caisse de dépôt et placement du Québec a fait l'objet d'une cooptation le 2 mars 2016, par le conseil d'administration de la Société, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, la société Charterhouse Poppy IV, soit jusqu'à l'assemblée générale annuelle appelée à statuer, notamment, sur les comptes de l'exercice clos le 30 septembre 2017.

La composition du conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite au paragraphe 3.1.2.1 « la composition du conseil d'administration » du Document de Référence.

### 5.3.3 ACCORDS SUSCEPTIBLES D'ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

A la date du Document de Référence, il n'existe pas d'accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre

pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

### 5.3.4 STRUCTURE DE CONTRÔLE

Le concert existant entre les sociétés Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV, Charterhouse Poppy VI, Société de Restauration 2 et Société de Restauration 4 a pris fin le 9 octobre 2015 à la suite d'une cession d'actions Elior Group hors marché, entraînant les franchissements à la baisse des seuils statutaires et légaux de 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la

Société. Depuis la cession d'actions Elior Group réalisée le 12 mai 2015 par les sociétés Charterhouse Poppy II, Charterhouse Poppy IV, Charterhouse Poppy VI, Société de Restauration 2 et Société de Restauration 4, la Société n'est plus contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce.

# 6

## INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

<b>6.1</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>343</b>	<b>6.5</b>	<b>Informations provenant des tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>348</b>
6.1.1	Contrat de Crédit Senior	343	<b>6.6</b>	<b>Table de concordance du Document de Référence</b>	<b>349</b>
6.1.2	Programme de Titrisation de Créances	343	<b>6.7</b>	<b>Table de concordance du rapport financier annuel</b>	<b>353</b>
<b>6.2</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>344</b>	<b>6.8</b>	<b>Table de concordance du rapport de gestion</b>	<b>354</b>
<b>6.3</b>	<b>Responsables du Document de Référence et du contrôle des comptes - RFA</b>	<b>345</b>	<b>6.9</b>	<b>Informations requises par l'article R.225-105-1 du code de commerce («Grenelle II»)</b>	<b>356</b>
6.3.1	Responsable du Document de Référence	345			
6.3.2	Responsables du contrôle des comptes	346			
<b>6.4</b>	<b>Informations incluses par référence</b>	<b>347</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.



---

### 6.2 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 2016-2017 est présenté à la section 1.6.1.4 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 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation. Le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux

risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées (voir 6.9).

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Le 27 janvier 2017

Le président-directeur général

Philippe Salle

### 6.3.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes	Date de première nomination	Durée du mandat	Expiration du mandat
<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.	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>			
KPMG AUDIT ID Représenté par Monsieur Jean-Paul Vellutini Tour EQHO avenue Gambetta-92066 Paris La Défense Cedex France Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.	7 janvier 2014	6 exercices sociaux	Lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 30 septembre 2019
Monsieur Jean-Christophe Georghiou <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 2015 présentés dans le Document de Référence 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 enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 janvier 2015 sous le numéro R15-005 ;
- les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013, 2012 et 2011 figurant à l'article 20.1.1 du Document de Base faisant lui-même référence à l'annexe II du Document de Base, enregistré par l'AMF le 15 avril 2014 sous le numéro I. 14-015 ;
- le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013, 2012 et 2011 figurant à l'article 20.1.2 du Document de Base ; et
- les informations financières intermédiaires et autres pour les trimestres clos les 31 décembre 2013 et 2012 figurant à l'article 20.4 du Document de Base.

## 6.5 INFORMATIONS PROVENANT DES TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

Le Document de Référence contient, notamment au chapitre 1 « Elior Group », des informations relatives aux marchés du Groupe et à sa position concurrentielle. Certaines de ces informations proviennent d'études réalisées par des organismes externes, notamment les rapports de GIRA Foodservice, pour les données concernant la restauration collective et la restauration de concession en France, en Espagne et en Italie, les rapports de l'INSEE/ESAN concernant le marché des Services, Technomic pour les marchés aux États-Unis, et Peter Roberts pour les marchés au Royaume-Uni. Ces informations publiquement disponibles, que la Société considère comme fiables, n'ont pas été vérifiées par un expert indépendant et la Société ne peut garantir qu'un tiers utilisant des méthodes différentes pour réunir,

analyser ou calculer des données sur les marchés aboutirait aux mêmes résultats. Certaines autres de ces données s'appuient sur les études d'un cabinet d'expertise de réputation internationale mandaté par la Société. Sauf indication contraire, les informations figurant dans le Document de Référence relatives aux parts de marché et à la taille des marchés pertinents du Groupe sont des estimations du Groupe et ne sont fournies qu'à titre indicatif.

La Société atteste que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que la Société le sache à la lumière des données publiées ou fournies par ces sources, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexacts ou trompeuses.

## 6.6 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le règlement n° 809/2004 pris en application de la directive 2003-1971/CE et aux pages du Document de Référence

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen 809/2004	Sections	Numéros de pages
<b>1 Personnes responsables</b>	6.3.1	345
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	6.3.2	346
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>	1.2	7-10
<b>4 Facteurs de risques</b>	3.2.1 11/ de l'annexe des comptes consolidés	144-166, 281-284
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.1, 1.3	5-6, 11-12
5.2 Investissements	4.2.2, 4.7.7.1	205-206, 222
<b>6 Aperçu des activités</b>		
6.1 Principales activités	1.5.1	14-25
6.2 Principaux marchés	1.5.3, 1.5.4, 4.1.4, 6.6	30-34, 35-42, 192- 196, 348
6.3 Evènements exceptionnels	4.11.1.1 5.2/ de l'annexe des comptes consolidés	295, 237-239
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	145-146, 150-151, 151, 154
6.5 Position concurrentielle	1.5.3, 1.5.4	30-34, 35-42
<b>7 Organigramme</b>	1.4	13
7.1 Description sommaire du Groupe	1.3, 1.5.1	11-12, 14-25

## 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	1.4 14/ de l'annexe aux comptes consolidés	13, 287-291
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines, équipements</b>	NA	
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1	Situation financière	4.1, 4.6, 4.7	190-203, 214, 215- 222
9.2	Résultat d'exploitation	4.11 1.1/ de l'annexe aux comptes consolidés	293-307, 220
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	4.7.1	215-216
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	NA	
<b>12</b>	<b>Informations sur les tendances</b>	1.5.2, 1.5.4, 4.4	26-29, 35-42, 210
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	4.1, 4.8	190-203, 223
<b>14</b>	<b>Conseil d'administration et Direction générale</b>	3.1	102-141
14.1	Renseignements relatifs aux membres du conseil d'administration et à la direction générale	3.1.1, 3.1.2	102-104, 105-122
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du conseil d'administration et de la direction générale	3.1.2.1.1, 3.1.2.1.3	106-108, 115-116
<b>15</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>		
15.1	Rémunération et avantages en nature	3.1.5 10.1/ de l'annexe des comptes consolidés	125-141, 281
15.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées	4.1, 4.1.10 6.10 de l'annexe des comptes consolidés	190-203, 201, 245
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>	3.1.2.2, 3.1.4	116-118, 124-125
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.2.1	105-116
16.2	Contrats de service liant les mandataires sociaux	3.1.2.1.4	116

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	3.1.2.4.1, 3.1.2.4.2	119-120, 120-122
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1.1, 3.1.3, 3.1.5.2	102-103, 123, 128-141
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	1.5.5.2.1, 3.4.8.4/ de l'annexe des comptes consolidés	4-7, 187-188, 257-258
17.1	Nombre de salariés	2.6.1, 2.7.1.8.4.2/ de l'annexe des comptes consolidés	79-80, 87, 258
17.2	Participations et stock-options	5.2.3, 5.2.4	332, 332
17.3	Participations des salariés dans le capital	5.3	336-341
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>		
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	5.3	336-341
18.2	Existence de droits de vote différents	5.3.1	340
18.3	Contrôle de l'émetteur	5.3.4	341
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	5.3.3	341
<b>19</b>	<b>Opérations avec les apparentés</b>	4.1.2.10.1 et 10.2/ de l'annexe des comptes consolidés	192, 281
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	1.2, 4.6, 4.7, 4.9	7-10, 214, 215-222, 227-291
20.1	Informations financières historiques*	*	
20.2	Informations financières pro forma	NA	
20.3	États financiers	4.9, 4.11	227-291, 293-307
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	4.10, 4.12	292, 308-309



## 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 2016	
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	NA	
20.7 Politique de distribution des dividendes	4.6	214
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.2.1.4.3, 3.2.1.4.7	157, 160
20.9 Changement significatif de la situation financière commerciale	3.2.1.2.1, 4.4	145-146, 210
<b>21 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	328-331, 333, 333, 334-335, 301, 301
21.2 Acte constitutif et statuts	5.1	320-327
<b>22 Contrats importants</b>	4.7.2, 4.7.3, 4.7.4, 4.7.5, 4.7.6	216-218, 219, 219- 220, 210, 220-221
<b>23 Informations provenant de tiers, déclaration d'experts et déclarations d'intérêts</b>	6.5	348
<b>24 Documents accessibles au public</b>	6.2	344
<b>25 Informations sur les participations</b>	1.4, 4.11.5.4 7 et 14/ de l'annexe des comptes consolidés	13, 305, 252, 287- 291

\* en application de l'article 28 du Règlement CE numéro 809/2004 de la Commission Européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le Document de Référence :

- les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013, 2012 et 2011 figurant à l'article 20.1.1 du Document de Base faisant lui-même référence à l'annexe I du Document de Base ;
- le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre des exercices clos les 30 septembre 2013, 2012 et 2011 figurant à l'article 20.1.2 du Document de Base ;
- les informations financières intermédiaires et autres pour les trimestres clos les 31 décembre 2013 et 2012 figurant à l'article 20.4 du Document de Base ;
- les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 figurant au chapitre 4 Document de Référence 2014 ;
- le rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2014 figurant au chapitre 4 Document de Référence 2014.

Le Document de Base a été enregistré par l'AMF le 15 avril 2014 sous le numéro I. 14-015 et le Document de Référence 2014 a été enregistré par l'AMF le 26 janvier 2015 sous le numéro R15-005.

## 6.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

	Sections	Numéros de pages
Comptes sociaux	4.11	293-307
Comptes consolidés	4.9	227-291
Rapport de gestion	4.1	190-203
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	4.1.4	192-196
Analyse des résultats	4.1	190-203
Analyse de la situation financière	4.7	215-222
Principaux risques et incertitudes	3.2.1 11/ de l'annexe des comptes consolidés	142-166, 281-284
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	5.2 5.3	328-331, 336-341
Rachats par la société de ses propres actions	5.2.4.1	332
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.10 4.11	292, 293-307
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	13.1/ de l'annexe des comptes consolidés	285-286
Rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3	102-188
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président sur la gouvernance et le contrôle interne	3.3	186
Déclarations des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	6.3.1	345

## 6.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

	Sections	Numéros de pages
Analyse de l'évolution des affaires	4.1	190-203
Analyse des résultats	4.1	190-203
Analyse de la situation financière	4.7	215-222
Description des principaux risques et incertitudes	3.2.1	141-166
Indications sur l'utilisation d'instruments financiers	4.1	215-222
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité, et de trésorerie	11/ de l'annexe des comptes consolidés	281-284
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	328-331
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	322-331
Informations visées à l'article L. 225-211 du code de commerce : renseignements concernant les rachats d'actions	5.2.4.1	332
Situation au cours de l'exercice écoulé	4	190-318
Évolution prévisible de la situation	4.8	223
Évènements importants survenus depuis la fin de l'exercice écoulé	4.4	210
Activités en matière de recherche et de développement	NA	
Activités et résultats d'Elior Group	4.11	293-307
Activités et résultats des filiales d'Elior Group au cours de l'exercice écoulé	4.11.5.4	305
Perspectives d'avenir	4.8	223
Tableau des résultats des cinq derniers exercices d'Elior Group	4.11.5.7	307
Participations des salariés au capital social du dernier jour de l'exercice	5.3	336-341
Rémunérations et avantages de toute nature versés à chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.5	125-141
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.2.1.2	109-115

	Sections	Numéros de pages
Informations sociales et environnementales	2	55-100
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	287-291
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	3.1.5.2	128-141
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs	4.11.4.10	302
Rapport du président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	3	101-188
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	4.11.5.7	307

## 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	2.7.1
Les rémunérations et leur évolution	2.6.2.4
<b>Organisation du travail</b>	
L'organisation du temps de travail	2.7.1
L'absentéisme	2.7.1
<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	2.6.2
Le bilan des accords collectifs	2.6.2.1
<b>Santé et sécurité</b>	
Les conditions de santé et sécurité au travail	2.6.1
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé & sécurité au travail	2.7.1
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2.7.1
<b>Formation</b>	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.6.2.2
Le nombre total d'heures de formation	2.6.2.2

<b>Egalité de traitement</b>	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	2.6.3.2
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.6.3.3
La politique de lutte contre les discriminations	2.6.3
<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 2.6.2.1
A l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	2.1.2 2.6.3.1
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	2.5.1.4
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)	2.7.4.2
<b>Pollution</b>	
Les mesures de prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.5.1.3 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 2.5.3
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 2.7.4.2
Utilisation durable des ressources - La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	2.5.1.4
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 2.7.4.2
Utilisation durable des ressources - L'utilisation des sols	2.7.4.2
<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	2.5.1.5
<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
Sur les populations riveraines ou locales	2.6.4
<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	2.5.2 2.6.4
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.3.1.2 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	2.3.2
<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 2.4.6
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 coeur 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

21 critères du Global Compact Advanced des Nations Unies	Paragraphes
17. La COP décrit une prise de position et un engagement en matière de politique publique	2.1.1
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

